

## Tilburg University

### **Governance Monitor Duurzame Gemeenten 2016, Bestuurlijke Duurzaamheidsambities en Hun Uitvoering door 390 Gemeenten in Nederland**

Zoeteman, Bastiaan; Klein, M.; Wentink, Corné; Snoeij, L.; Van Dorst, E.; Paenen, Sanne

*Publication date:*  
2017

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Zoeteman, B., Klein, M., Wentink, C., Snoeij, L., Van Dorst, E., & Paenen, S. (2017). *Governance Monitor Duurzame Gemeenten 2016, Bestuurlijke Duurzaamheidsambities en Hun Uitvoering door 390 Gemeenten in Nederland*. Telos.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

***“Zo kan het ook”***

# **Governance monitor duurzame gemeenten 2016**

Bestuurlijke duurzaamheidsambities en hun uitvoering  
door 390 gemeenten in Nederland

**Opdrachtgever:**

Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Directie Duurzaamheid, coördinerend  
beleidsmedewerker drs F.M.C. van Dreumel.

**Projectteam:**

Bastiaan C.J. Zoeteman<sup>a</sup>, Martha Klein<sup>b</sup>, Corné Wentink<sup>a</sup>, Lisa Snoeijs<sup>a</sup>, Eric van Dorst<sup>c</sup>  
and Sanne Paenen<sup>a</sup>

*(a) Telos, (b) VNG International, (c) Vrijwillige participatie in de eerste fase van het  
project*

Tilburg, 15 januari 2017

**Documentnummer: 16.162**

Warandelaan 2  
5037 AB Tilburg  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg

T 013 - 466 87 12

[telos@uvt.nl](mailto:telos@uvt.nl)

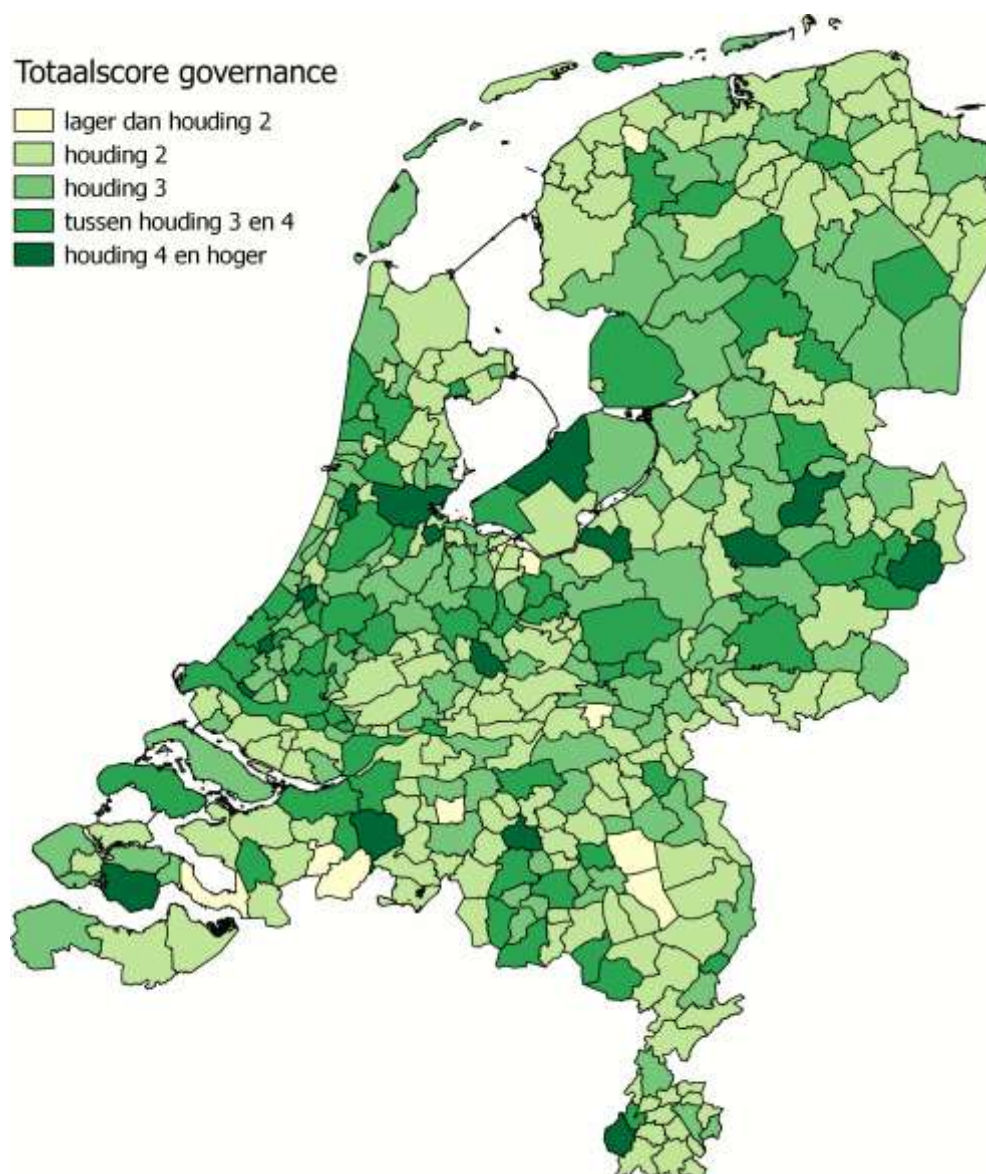
[www.telos.nl](http://www.telos.nl)



**telos** brabant's centrum voor  
duurzame ontwikkeling



International



De auteurs danken de leden van de klankbordgroep (bijlage 1) voor hun onmisbare commentaren en suggesties bij het tot stand komen van deze studie en stafleden van Telos en VNG International.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
De kern	9
Invulling van de opdracht	11
Opbouw en betekenis van de Governance monitor	11
Grote en groeiende gemeenten scoren hoger op governance van duurzaamheid	12
Relaties tussen de Governance monitor en de Nationale monitor duurzame gemeenten vooral economisch en sociaal van aard	12
Toekomstig gebruik	13
Aanbevelingen	13
<b>1 Inleiding</b>	<b>15</b>
1.1 Aanleiding	15
1.2 Wijze van integratie van de twee monitors	15
1.3 Klankbordgroep	16
1.4 Gehanteerde werkwijze	16
1.5 Opzet rapportage	18
<b>2 Governance en stedelijke duurzaamheid in internationaal verband</b>	<b>21</b>
2.1 Van Brundtland naar de Millennium Development Goals 2000-2015	21
2.2 Voortgang van Agenda 21	22
2.3 De SDGs als nieuwe geïntegreerde duurzaamheidsagenda met oog voor de dorpen en steden	22
2.4 Europese en VN 'Agenda Stad'	24
2.5 Monitoring voortgang SDGs	25
<b>3 Definitie van governance in het kader van de monitor</b>	<b>27</b>
<b>4 Operationalisering van governance in thema's en criteria</b>	<b>29</b>
4.1 Samenhang tussen SDGs en de Governance- en Nationale 3P monitors	29
4.2 Elders gehanteerde leidende governance principes	30
4.3 Zeven thema's voor het in kaart brengen van de governance prestatie	31
4.4 Het kwantificeren van de performance van de 7 governance thema's	32
<b>5 Uniform kader voor het kwantitatief beoordelen van de uitkomsten</b>	<b>35</b>
5.1 De keuze van het kader voor kwantitatieve meting van de criteria	35

5.2	Het typeren van de vijf duurzaamheidshoudingen voor gemeentelijke governance	37
5.3	Het ontwikkelen van een houdingenmatrix voor de 22 criteria	39
5.4	Het praktisch omgaan met de matrix	39
<b>6</b>	<b>Validering uitkomsten</b>	<b>41</b>
6.1	Aanpassingen in het berekenen van de governance score van een gemeente	41
6.2	Validatie resultaten	41
<b>7</b>	<b>Algemeen beeld van governance resultaten</b>	<b>43</b>
7.1	Scores gemeenten	43
7.2	Verbanden tussen thema's en criteria	49
7.3	Samenvattend beeld	50
<b>8</b>	<b>Invloed van typologie, financiële positie en politieke kleur van gemeenten</b>	<b>51</b>
8.1	Typologieën	51
8.2	Financiële positie gemeente	52
8.3	Politieke kleur	53
8.4	Kern van de uitkomsten	54
<b>9</b>	<b>Overzicht van inspirerende voorbeelden</b>	<b>55</b>
9.1	Gemeentelijke organisatie - intern maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO beleid)	56
9.2	Gemeentelijke organisatie - maatschappelijk verantwoord inkopen	57
9.3	Gemeentelijke organisatie - groenbeleid	57
9.4	Gemeentelijke organisatie - klimaatdoelstelling	59
9.5	Samenwerken en verbinden - burgerparticipatie	59
9.6	Samenwerken en verbinden - samenwerken met bedrijfsleven	60
9.7	Samenwerken en verbinden - samenwerken met maatschappelijke organisaties	61
9.8	Samenwerken en verbinden - intergemeentelijke samenwerking	62
9.9	Beleidskaders - coalitieakkoord	63
9.10	Beleidskaders - duurzaamheidsvisie	64
9.11	Beleidskaders - breedte invulling duurzaamheid	65
9.12	Beleidskaders - verankering: plaats in college	66
9.13	Beleidskaders - verankering: ambtelijke organisatie	67
9.14	Beleidskaders - monitoring	68
9.15	Uitvoeren - circulaire economie (afval)	68
9.16	Uitvoeren - ouderenbeleid	70
9.17	Uitvoeren - (duurzame) bedrijventerreinen	71
9.18	Uitvoeren - handhaving	72
9.19	Faciliteren - communicatieve voorzieningen	73
9.20	Faciliteren - breedte van de communicatie (PPP)	75
9.21	Faciliteren - faciliteren samenwerking	76
9.22	Faciliteren - financiële bevordering duurzaamheid	77
9.23	Algemene trend	78

<b>10</b>	<b>Invloed van bestuurlijke inzet op de feitelijke duurzaamheid performance</b>	<b>79</b>
10.1	De relatie tussen de veranderingen in duurzaamheidsscores tussen 2016 en 2014 en de governance performance van gemeenten	79
10.2	De relatie tussen de governance thema's en de duurzaamheidskapitalen van de monitors in 2016	80
10.3	De relatie tussen de governance criteria en de duurzaamheidskapitalen in beide monitors	82
10.4	Een gedetailleerdere analyse naar de invloed van de governance performance op duurzaamheidsvoorraad- en indicatorscores in 2016	84
10.5	Samenvatting	86
<b>11</b>	<b>Discussie</b>	<b>89</b>
11.1	Gebruikswaarde van de Governance monitor voor gemeenten	89
11.2	Mogelijkheid van reageren voor gemeenten	90
11.3	Zichtbaar gemaakte verbanden door de Governance monitor	90
11.4	Relaties tussen de Governance monitor en de Nationale monitor duurzame gemeenten	91
11.5	Toekomstig gebruik	92
<b>12</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>93</b>
<b>13</b>	<b>Referenties</b>	<b>97</b>
<b>Bijlage 1:</b>	<b>Deelnemers aan de klankbordgroep gemeentelijke Governance monitor</b>	<b>101</b>
<b>Bijlage 2:</b>	<b>Type en aantal documenten</b>	<b>103</b>
<b>Bijlage 3:</b>	<b>Onderbouwing ontwikkeling criteria voor Governance</b>	<b>105</b>
<b>Bijlage 4:</b>	<b>Houdingenmatrix voor Governance monitor duurzame ontwikkeling</b>	<b>111</b>
<b>Bijlage 5:</b>	<b>Validatie resultaten</b>	<b>121</b>
<b>Bijlage 6:</b>	<b>Correlaties tussen de criteria van de Governance monitor</b>	<b>125</b>
<b>Bijlage 7:</b>	<b>Gemeentelijke scores Governance monitor</b>	<b>129</b>
<b>Bijlage 8:</b>	<b>Kaartjes van de criteria scores, behalve klimaatdoelstelling en afval uit de Governance monitor</b>	<b>141</b>





# Samenvatting

## De kern

De Governance monitor duurzame gemeenten is ontwikkeld om de eerdere Lokale Duurzaamheidmeter (LDM) en de jaarlijkse Nationale monitor duurzame gemeenten van Telos op elkaar af te stemmen. Met deze nieuwe monitor voor het meten van de bestuurskracht voor duurzame ontwikkeling wordt een flinke stap verder gegaan dan het maken van ranglijstjes. Centraal staat het bieden van een handelingsperspectief voor verbeterstappen, passend bij een eigen ontwikkelpad van een gemeente.

Governance wordt, rekening houdend met de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties, opgebouwd uit twee elementen, namelijk (1) de duurzaamheid van de gemeente als bedrijfsmatige organisatie, en (2) het ambitie- en prestatieniveau van het gemeentelijk beleid. Bij dit tweede punt gaat het erom wat een gemeente - samen met anderen - zelf kan organiseren om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.

Om governance van duurzame ontwikkeling in kaart te brengen worden zeven thema's onderscheiden:

1. Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering;
2. Samenwerken en verbinden;
3. Beleidskaders formuleren en integreren;
4. Uitvoeren en handhaven;
5. Faciliteren;
6. Financiële arrangementen;
7. Monitoren.

Aan de hand van 22 criteria wordt de stand van zaken voor deze thema's gewaardeerd. De metingen worden gebaseerd op citaten uit publiekelijk beschikbare beleidsdocumenten (bijlage 2), zoals het coalitieakkoord, de jaarlijkse begroting, het inkoopbeleid etc., die worden gescoord op een 5-punts houdingenschaal (zie tabel). De vijf houdingen helpen om de uitkomsten op één noemer te brengen en bevorderen een duidelijk handelingsperspectief naar een volgende stap. De houdingen geven weer dat het er niet om gaat om een 'kunstje' toe te passen,

maar dat een verdergaande *mindset* eigen moet worden gemaakt in het hele bestuursapparaat om een hoger houdingniveau te kunnen realiseren.

<b>Houdingen bij gemeentelijke governance</b>
5. Gericht op lange termijn, ook oog voor mondiale belangen
4. Open voor samenwerking, inlevend, macht delend, ruime horizon, visie
3. Zoeken naar wederzijds belang van gemeente en bedrijven of burgers, compromis bereid, deals sluiten
2. Wettelijke kaders kopiëren, formeel, macht georiënteerd
1. Alleen gericht op korte termijn en lokaal eigen belang van bestuur, kosten allesbeheersend

De verschillen tussen de governance scores van Nederlandse gemeenten zijn relatief groot. Hoge scores worden vooral waargenomen in de middenstrook van het land. Daarnaast is een patroon zichtbaar van lagere scores langs de grenzen. Tussen de hoogst scorende gemeenten zitten zowel grote gemeenten, waaronder Amsterdam, Breda, Enschede en Leiden, als kleinere gemeenten: Boxtel, Hellendoorn, Houten, Lelystad en Maassluis. Bij de laagst scorende gemeenten hebben de kleinste gemeenten de overhand. Het effect van gemeentegrootte lijkt niet direct samen te hangen met de financiële positie van gemeenten. Ook de politieke kleur van de gemeenteraad heeft slechts een beperkt effect op de governance score.

De Governance monitor beperkt zich in eerste instantie tot het registreren van de huidige governance score per gemeente. Maar deze monitor heeft meer potenties. Door het onderscheid in vijf expliciet omschreven houdingniveaus kan de monitor voor elke gemeente handvatten bieden om tot aanpakken te komen die voor een criterium tot verbetering leiden. De 150 inspirerende voorbeelden die in hoofdstuk 9 zijn opgesomd bieden hiervoor aanknopingspunten.

Aanbevolen wordt om gemeenten vanuit provincies en Rijk meer met maatwerk te benaderen in plaats van de gemeente te zien als uitvoeringsorganisaties van het Rijks- en provinciebeleid. Van belang is om thematische regionale allianties uit te werken voor het aanpakken van ruimtegebonden duurzaamheidsprioriteiten, zoals de stikstofproblematiek, energieparken bij grootverbruikers, clean tech delta's, circulaire economie clusters, etc. Door duurzaamheid monitoring bij gemeenten meer te koppelen aan de eigen begrotingscyclus kan de bestuurskracht worden vergroot. Het is wenselijk om de gemeenten de gelegenheid te geven om de eigen gegevens te helpen actualiseren en voor de komende gemeenteraadsverkiezingen tot een vervolg meting te komen.

## Invulling van de opdracht

Op verzoek van de staatsecretaris van Infrastructuur en Milieu is onderzocht hoe de eerder ontwikkelde op governance gerichte Lokale Duurzaamheid Meter (LDM) en de People-Profit-Planet georiënteerde Nationale monitor duurzame gemeenten van Telos zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. Na de vergadering van 11 maart 2015 van de interdepartementale Stuurgroep Gemeentelijke Duurzaamheid Monitoring (lenM, BZK en VNG/KING) werd in opdracht van lenM een ontwikkeltraject in gang gezet door Telos, Tilburg University, en VNG International. Een belangrijk uitgangspunt was zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij relevante internationaal overeengekomen duurzaamheidsbegrippen en -kaders, zoals de in 2015 vastgestelde SDGs van de Verenigde Naties. De voorliggende Governance monitor duurzame gemeenten 2016 is hiervan het resultaat.

Tijdens het ontwikkelen van de Governance monitor is een klankbordgroep ingesteld met vertegenwoordigers van gemeenten en instellingen met expertise op dit gebied. De klankbordgroep is driemaal bijeen gekomen.

Rekening houdend met de SDGs wordt in deze studie onder governance voor duurzaamheid het volgende verstaan:

1. de duurzaamheid van de gemeente als bedrijfsmatige organisatie (het stadhuis, de voorraad gebouwen, het inkoop- en aanbestedingsbeleid, het personeelsbeleid, het onderhoud van het openbare groen, etc.), en
2. het ambitie- en het prestatieniveau van de gemeente bij het inzetten van het gemeentelijk beleid en datgene wat een gemeente zelf kan organiseren, samen met andere partijen, om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling op het eigen territorium en daarbuiten.

## Opbouw en betekenis van de Governance monitor

Om governance van duurzame ontwikkeling in kaart te brengen worden zeven thema's onderscheiden die met 22 criteria worden gemeten. De metingen worden gebaseerd op citaten uit beleidsdocumenten, die worden gescoord op een 5-punts houdingenschaal die speciaal voor dit doel is geschikt gemaakt. Omdat dit een tijdrovende aangelegenheid was zijn de 390 gemeenten in eerste instantie beoordeeld door een geselecteerd panel van 25 studenten waarna controle en eindwaardering door leden van het projectteam heeft plaats gevonden.

Met het pionierswerk van het ontwikkelen van de Governance monitor is het gelukt om voorbij de methode van vragenlijsten te komen. Er is nu een uniek databestand aanwezig waarin bijna 4000 documenten en andere bronnen zijn opgenomen die de situatie van alle 390 gemeenten in ons land weergeeft. Er is tevens een analysekader ontwikkeld en toegepast waarop in de toekomst verder kan worden voortgebouwd. Behalve het analysekader van de thema's en de criteria is een belangrijke bouwsteen van de monitor de houdingenmatrix. Deze helpt om de uitkomst van de criteria beoordeling tot een zelfde noemer terug te brengen en bevordert het zicht op passende vervolgstappen.

De Governance monitor beperkt zich in eerste instantie tot het registreren van de huidige governance score per gemeente. Door het onderscheid in vijf expliciet omschreven houdingniveaus kan de monitor voor elke gemeente bovendien handvatten bieden om haar benadering van duurzaamheid op een of meer specifieke deelterreinen (governance-thema's en/of onderliggende criteria) te versterken. Ook geven de houdingen weer dat het er niet alleen om gaat om een bepaalde techniek te introduceren, maar dat het hele bestuursapparaat zich een andere *mindset*, d.w.z. een verder gaand bewustzijn van duurzaamheid, eigen moet maken om tot een hogere score op houdingniveau te komen. De 150 inspirerende voorbeelden die worden beschreven kunnen daarom niet in elke situatie met succes worden gerealiseerd. De voorbeelden zijn vaak gekoppeld aan een bepaald minimum houdingniveau. Gemeenten kunnen, eventueel na het maken van een verdere slag in toegankelijkheid en toepasbaarheid van de houdingen zoals die voor een vervolg door de onderzoekers wordt voorgesteld, zelf de houdingenmatrix gebruiken bij het beoordelen en ontwerpen van nieuwe beleidsacties.

### **Grote en groeiende gemeenten scoren hoger op governance van duurzaamheid**

De verschillen tussen de governance scores van Nederlandse gemeenten zijn relatief groot. Enkele gemeenten scoren 1,5 of lager en als hoogste wordt door sommige gemeenten 4,0 gescoord op een schaal van 1 – 5 (zie bijlage 7). Hoge scores worden vooral waargenomen in een strook gelegen in het midden van het land. Daarnaast is een patroon zichtbaar van lagere scores langs de grenzen. Tussen de hoogst scorende gemeenten zitten zowel grote gemeenten, inclusief Amsterdam, Breda, Enschede en Leiden, als kleinere gemeenten, bijvoorbeeld Boxtel, Hellendoorn, Houten, Lelystad en Maassluis. Bij de laagst scorende gemeenten hebben de kleine gemeenten de overhand.

Aandacht voor de thema's 'Gemeentelijke organisatie' en 'Beleidskaders' kan gezien worden als voorspellend voor het hebben van een integraal beleid op het gebied van duurzame ontwikkeling.

De grootte van de gemeente lijkt onder de onderzochte externe factoren het meest geassocieerd met een hogere governance score. Ook bij de gemeente typen van groei-, werk- en centrumgemeenten worden vaker hogere governance scores gevonden. Het effect van gemeentegrootte lijkt niet direct samen te hangen met de financiële positie van gemeenten. De politieke kleur van de gemeenteraad heeft een beperkt effect op de governance score.

### **Relaties tussen de Governance monitor en de Nationale monitor duurzame gemeenten vooral economisch en sociaal van aard**

In hoeverre de governance score invloed heeft op de snelheid waarmee duurzaamheid in een gemeente vorm krijgt is nog moeilijk aan te geven. Dat heeft meerdere redenen. De Nationale monitor duurzame gemeenten geeft in de 3P-

duurzaamheidsscore namelijk niet alleen de eigen beleidsperformance weer maar het resultaat van geografische kenmerken, rijksbeleid, inspanningen van bedrijven, etc. Bovendien leiden initiatieven van het gemeentebestuur vaak pas na een periode van vele jaren tot veranderingen. Ook kan de inzet van een bestuur succesvol zijn omdat het een dreigende ongunstige ontwikkeling weet af te wenden, waarvan in de cijfers dan weinig is te zien. Tegen deze achtergrond mag nog niet verwacht worden dat er een duidelijk verband tussen de governance score en de verandering in de duurzaamheidsscore over de periode 2014-2016 kan worden aangetoond. Een uitzondering is een positieve correlatie tussen governance en het toenemend aandeel schone voertuigen in de onderzochte periode. Het gaat hier om een sterk veranderde situatie die zich bovendien het duidelijkst aftekent in welvarende gemeenten.

Na correctie voor het grootte-effect, scoren gemeenten met een hoge governance waarde in het rapportagejaar 2016 beter op natuur, arbeid, kennis, gezondheid, woonomgeving en onderwijs.

## **Toekomstig gebruik**

Met de toegenomen mogelijkheden kunnen te verwachten problemen en kansen in gemeenten en hun ruimere regio's in beeld worden gebracht op basis van sociale- en ruimtelijke dynamieken, ecologische innovaties met ruimtelijke implicaties, oplossingsrichtingen met nieuwe participatie arrangementen, e.d. Meer dan in het verleden kan dergelijke gedetailleerde informatie locatie specifiek en snel beschikbaar worden gemaakt. Doet de gemeente, gegeven de te verwachten ontwikkelingen, de goede dingen? Welke duurzaamheidsaspecten kan de gemeente zelf beïnvloeden? Welke duurzaamheidsniches heeft de gemeente? Welke acties zouden actoren in de omgeving van de gemeente moeten nemen om duurzaamheid te borgen en op welk schaalniveau? Met welke initiatieven en ondersteuning vanuit Provincie en Rijk zou de gemeente geholpen zijn? De nu met de beschikbare monitors mogelijk geworden antwoorden op zulke vragen geven nieuwe perspectieven voor hen die de gemeenten besturen.

## **Aanbevelingen**

### ***1. Rijk en provincies moeten meer maatwerk voor gemeenten toepassen***

De rijks- en provinciale overheden zouden meer dan in het verleden rekening moeten houden met de noodzaak om in het duurzaamheidsbeleid ruimte te bieden voor maatwerk naar de verschillende typen gemeenten, gezien de verschillende opgaven waar zij voor staan al naar gelang hun grootte, economische structuur, uitdagingen van sociale aard, de circulaire economie, de energietransitie, etc. Hierbij zouden provincies en rijk zichzelf moeten definiëren als verlengstuk van de gemeenten om daar optredende specifieke problemen te helpen oplossen, in plaats van de gemeenten te zien als uitvoeringsorganisaties van het rijksbeleid. Daartoe zouden rijk en provincies clusters van gemeenten met vergelijkbare uitdagingen voor overleg en ondersteuning kunnen uitnodigen bij het aanpakken van hun uitdagingen.

## **2. Thematische regionale allianties uitwerken**

Aanbevolen wordt een nieuwe kaart van Nederland te maken die regio-specifieke clusters in beeld brengt waar onderscheiden duurzaamheidsvraagstukken in gezamenlijkheid moeten worden opgelost. Dergelijke op maat gesneden regionale allianties kunnen zich richten op het aanpakken van bijvoorbeeld: de mest-gerelateerde stikstofproblematiek, de energietransitie clusters (energy valleys) rond bijvoorbeeld datacenters, de clean tech delta, circulaire economie clusters, etc. Met de data beschikbaar in de huidige monitors kan voor dergelijke thematisch geclusterde regionale allianties aangegeven worden welke overheidslagen specifiek beleid hiervoor zouden moeten ontwikkelen.

## **3. Bestuurskracht voor duurzame ontwikkeling versterken**

De Governance monitor heeft elementen aangegeven die de bestuurskracht versterken om duurzame ontwikkeling vorm te geven, zoals nieuwe kennis ontwikkelen, up-to-date feedback organiseren, het lerend vermogen versterken en informatie over interlokale interacties beschikbaar maken. Aanbevolen wordt om dit verder te ontwikkelen, o.a. in de vorm van het periodiek uitbrengen van de Governance monitor, te beginnen voor de verkiezingen 2018, en gemeentebesturen te stimuleren hiervan gebruik te maken. Dit kan door een samenwerkingsverband van Rijk en VNG worden opgepakt.

## **4. Duurzaamheidsmonitors compatibel maken met Sustainable Development Goals (SDGs)**

De monitoring van de SDGs is nu nog vooral op landen georiënteerd. De uitvoering moet echter veelal op gemeentelijk niveau plaatsvinden. Daarom wordt aanbevolen te inventariseren, hoe de bestaande monitors op de voor Nederlandse gemeenten relevante vereisten voor de monitoring van de SDGs kunnen worden aangepast. Daarbij kan ook aan de orde komen het uitbreiden van het aantal beleidssectoren dat in het thema Uitvoering van de Governance monitor wordt meegenomen.

## **5. Uitbouwen toepassing Governance monitor**

Het ontwikkelen en gebruik van de Governance monitor zou verder moeten worden verbeterd door bijvoorbeeld:

- a. Integrale duurzaamheidsrapportage koppelen aan begrotingscyclus
- b. Handleiding houdingenmatrix opstellen
- c. Inspirerende voorbeelden interactief uitwisselen
- d. Inhoudelijke documenten via gemeentelijke websites toegankelijk houden
- e. Actualiseren gegevens Governance monitor.

Met de titel 'Zo kan het ook!' wil dit rapport aangeven dat er al veel nieuwe benaderingen voor het vergroten van de bestuurskracht voor duurzame ontwikkeling bij gemeenten in eigen land zijn te vinden.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Op 22 juni 2015 is door het Ministerie van Infrastructuur en Milieu opdracht verleend aan Telos, Tilburg University, en VNG International tot het ontwikkelen van een Governance monitor duurzame gemeenten (kenmerk IENM/BSK-2015/120864 31107049) in de periode juli 2015-december 2016. Aanleiding was de wens van toenmalig staatssecretaris Wilma Mansveld om tot afstemming en zo mogelijk samenvoeging te komen tussen de, Lokale Duurzaamheidsmeter (LDM) (ontwikkeld door Fair Business) en de Nationale Monitor Gemeentelijke Duurzaamheid 2014, gemaakt door Telos. Deze wens werd uitgesproken tijdens de presentatie van beide instrumenten bij de VNG aan de staatssecretaris in maart 2014, waarbij de drie best scorende gemeenten op de LDM door haar werden gehuldigd. VNG International en Telos hebben zich vervolgens daartoe ingezet en een raamwerk opgezet om de meer op governance gerichte LDM en de feitelijke meting van de drie duurzaamheid pijlers (3P's) door Telos zoveel mogelijk in elkaar te schuiven en op elkaar af te stemmen. In de vergadering van 11 maart 2015 van de interdepartementale Stuurgroep Gemeentelijke Duurzaamheid Monitoring (bestaande uit de directeur Duurzaamheid van IenM, voorzitter, en vertegenwoordigers van het ministerie van BZK en de VNG/KING), is het besluit genomen de beide monitors zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en werd in opdracht van IenM een ontwikkeltraject in gang gezet. De voorliggende Governance monitor is hiervan het resultaat.

## 1.2 Wijze van integratie van de twee monitors

De LDM was gebaseerd op het vrijwillig invullen door gemeenten van ruim 150 vragen over de gemeentelijke duurzaamheidsambities en prestaties, terwijl de 3P-pijlers van de Telos monitor met objectieve door meetinstanties geregistreerde feiten over de toestand op het grondgebied van de gemeente in beeld worden gebracht. Gelijk in beide benaderingen is dat de achterliggende data openbaar zijn. Bij de LDM is er geen externe controle op de juistheid en vergelijkbaarheid van de aangeleverde data, al kunnen gemeenten elkaars vragenbeantwoording wel zien. Helaas werd door het vrijwillige karakter van het invullen van de LDM maar een derde deel van de Nederlandse gemeenten in de monitor betrokken. Aantrekkelijk van de LDM was dat gemeenten de vragen voortdurend en inter-



actief konden gebruiken zodat er een inspirerende werking op het eigen beleid van uit kon gaan.

Met de nieuwe Governance monitor wordt beoogd de waardevolle elementen van de LDM, zoals de breedte van de governance aspecten en de bewustmakende werking richting gemeenten, zoveel mogelijk te behouden en de slag te maken naar een op governance gerichte monitor die volgens dezelfde beginselen wordt ontworpen als gebruikt voor de 3-P monitor van Telos. Dit houdt in dat alle Nederlandse gemeenten erin zijn vertegenwoordigd en dat de over hen verzamelde gegevens transparant en onderling vergelijkbaar zijn. Ook staat voorop dat het er niet zozeer om gaat ranglijstjes van gemeenten te maken maar om gemeenten een handelingsperspectief aan te reiken voor verdere verbeterstappen die passen in hun eigen ontwikkelpad.

Aanvankelijk was het de bedoeling om governance als een vierde pijler aan de 3-P Telos monitor toe te voegen. Later is daar toch van afgezien wegens de verschillende aard en herkomst van de gegevens. Ook moest het plan om de twee monitors tegelijk uit te brengen in de zomer van 2016 worden losgelaten omdat het ontwikkelen van de Governance monitor tijdrovender bleek dan voorzien. De integratie van beide monitors vindt nu plaats door de vergelijkbare opbouw in voorraden en indicatoren en door de uitkomsten van beide monitors met elkaar in verband te brengen, zoals in de slothoofdstukken van deze rapportage wordt gedaan.

### **1.3 Klankbordgroep**

Om tijdens het ontwikkelen van de Governance monitor voeling te houden met elders bestaande expertise en met enkele gemeentelijke vertegenwoordigers is een klankbordgroep ingesteld. De samenstelling van deze klankbordgroep is vermeld in bijlage 1. De klankbordgroep is driemaal bijeen gekomen (25 november 2015, 1 juni en 21 september 2016) waarbij gastvrijheid werd verleend in het gemeentekantoor van Utrecht.

### **1.4 Gehanteerde werkwijze**

Het projectteam heeft ervoor gekozen een zelfde systematiek te volgen als die van de nationale 3-P monitor van Telos. Daartoe is nagegaan uit welke thema's governance voor duurzame ontwikkeling is opgebouwd om vervolgens te zoeken naar criteria waarmee deze thema's concreet kunnen worden gemeten. Voor het identificeren van dergelijke thema's is te rade gegaan bij internationale en nationale kaders die door de jaren heen als leidraad zijn ontwikkeld. Deze verkenning heeft geresulteerd in 7 thema's en 22 criteria om hen kwantitatief te meten. De projectgroep stond aanvankelijk voor ogen om de gegevens over de 22 criteria zoveel mogelijk uit bestaande data systemen zoals die van VNG, CBS, e.d. te verzamelen. Wegens de geringe beschikbaarheid en bruikbaarheid van dergelijke data moest er echter toe worden over gegaan belangrijke beleidsdocumenten zoals het coalitieakkoord, de begroting, de inkoop- en

aanbestedingsvoorwaarden, etc. via de websites van de gemeenten zelf op te vragen en te analyseren. Gaandeweg het project is ook een keus gemaakt op welke wijze de criteria kwantitatief kunnen worden gescoord. Een eerder door Telos (Zoeteman, 2012) ontwikkelde methode, die vijf duurzaamheidshoudingen kan kwantificeren, bleek zich goed te lenen voor dit doel. Het projectteam heeft daarop voor de 22 criteria een 'houdingenmatrix' ontwikkeld, waarin voor elk criterium de vijf mogelijke houdingen van waaruit gemeenten kunnen opereren met steekwoorden en andere kenmerken zijn gedefinieerd. Na enig oefenen binnen het projectteam en discussie in de klankbordgroep werd een definitieve beschrijving van deze houdingenmatrix (bijlage 4) vastgesteld. Het uitvoeren van een analyse van de houdingen op basis van citaten uit de beleidsdocumenten met een automatische tekstanalyse bleek op forse uitdagingen te stuiten die in de beschikbare tijd niet tot een operationele oplossing gebracht konden worden. Daarom is besloten gebruik te maken van een pool met vooraf geselecteerde en geïnstrueerde studenten, die daarvoor per geanalyseerde gemeente een vergoeding ontvingen.



**Figuur 1.1** Instructiebijeenkomst voor te selecteren studenten op 6 april 2016 te Tilburg

De pool bestond na selectie uit 25 studenten van verschillende opleidingen en universiteiten (Tilburg University, Utrecht University, Technische Universiteit Eindhoven en Universiteit van Amsterdam), die elk in de periode mei-september 2016 documenten en relevante citaten daaruit hebben verzameld voor 10-40 gemeenten. Citaten werden gericht op degenen die iets specifiek over het criterium vastlegden en die niet in herhaling traden ten opzichte van reeds opgenomen citaten. Soms konden citaten duiden op verschillende houdingen. Bij het eindoordeel over een criterium werd dan de dominante houding geselecteerd. Deze citaten werden ingebracht in een daarvoor door Telos ontwikkeld interactief datasysteem. Ze werden daarna gecontroleerd en zo nodig aangevuld en gescoord door een lid van het projectteam alvorens zij definitief in het systeem wer-

den geaccepteerd. Het systeem bevat vijf of meer documenten of andere bronnen van citaten van alle 390 gemeenten en per criterium één tot vijf citaten. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van het type en het aantal documenten dat in totaal is gebruikt.

Vanaf half september is gewerkt aan het opstellen van de rapportage. Daarbij kon tevens gebruik gemaakt worden van de laatste uitkomsten van de Nationale monitor duurzame gemeenten 2016, die op 26 september 2016 is gepubliceerd (Zoeteman et al, 2016).



**Figuur 1.2** Overhandiging van de Nationale monitor duurzame gemeenten 2016 op 26 september 2016 aan Berend de Vries, voorzitter VNG Commissie Milieu, Energie en Mobiliteit, en wethouder te Tilburg, door Bastiaan Zoeteman

## 1.5 Opzet rapportage

In deze rapportage worden eerst in hoofdstukken 2 en 3 de (inter)nationale ontwikkelingen rond Governance monitoring en de in deze monitor gehanteerde definitie van governance besproken. Daarna wordt ingegaan op de keuze van de thema's en de daarbij horende criteria om ze meetbaar te maken. In hoofdstuk 5 wordt het kader besproken waarmee de uitkomsten voor de criteria worden gekwantificeerd. Hoofdstuk 6 staat stil bij de validering van de verkregen uitkomsten en in hoofdstuk 7 wordt een algemeen beeld van de uitkomsten gegeven. Dit wordt in hoofdstuk 8 verbijzonderd naar de rol van de grootte en het type van de gemeente. Tevens wordt naar correlaties tussen criteria en thema's gekeken en naar andere onafhankelijke variabelen zoals de begrotingssituatie en de politieke kleur van het bestuur. In hoofdstuk 9 komt een uitgebreid overzicht van inspire-

rende voorbeelden die in ons land zijn aangetroffen naar voren. In hoofdstuk 10 wordt nagegaan of er verbanden worden aangetroffen tussen de inzet van het gemeentebestuur en de mate van verandering in duurzaamheidsscore volgens de Nationale monitor duurzame gemeenten 2016 die inmiddels een periode van drie jaar in kaart heeft gebracht. Vervolgens worden de uitkomsten nader besproken en van aanbevelingen voorzien.



## 2 Governance en stedelijke duurzaamheid in internationaal verband

Het internationale debat over duurzaamheid in brede zin brak los met het rapport van de Commissie-Brundtland uit 1987 en de eerste grote wereldtop rond duurzaamheid (UNCED) in Rio de Janeiro in 1992. Via de Rio+10 en Rio+20 conferenties in 2002 en 2012, en de VN Millennium Development Goals voor de periode 2000-2015, leidde dit mondiale proces tot de Agenda 2030 en de Sustainable Development Goals die in september 2015 door alle VN-lidstaten werden onderschreven. Dergelijke internationale kaders hebben hun doorwerking naar het gemeentelijke niveau, waar de concrete uitvoering van wat internationaal wordt afgesproken vorm moet krijgen. Onderstaand worden vanuit historisch perspectief de impulsen die uit dergelijke bijeenkomsten zijn gekomen samengevat en vertaald naar een meetinstrument voor governance bij gemeenten in Nederland.

### 2.1 Van Brundtland naar de Millennium Development Goals 2000-2015

*"Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien".*

Dit is een centrale definitie van het begrip duurzaam uit het Our Common Future rapport van de VN Commissie Brundtland uit 1987 dat nog steeds actueel is en wereldwijd wordt gebruikt. Het hoofddoel van het Brundtland rapport was om de tot dan geldende tegenstelling tussen economische groei (inclusief armoedebestrijding) en milieu- en natuurbescherming te overbruggen. Duurzame ontwikkeling moest beide doelen gaan verenigen door gerichte technologische en sociale innovaties. Om tot meer eenduidigheid en consensus over het nastreven van duurzame ontwikkeling te komen, zijn er wereldwijd, nationaal en lokaal door de jaren heen diverse kaders als leidraad ontwikkeld. Zo kwam uit het Brundtland rapport in 1992, tijdens de United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro, de Agenda 21 tot stand. Agenda 21 kon worden beschouwd als een handboek voor de uitvoering van de diverse internationale afspraken over duurzame ontwikkeling en fungeerde als basis voor concrete programma's van internationale organisaties en individuele landen. Dit gold

ook voor lokale overheden, voor welke groep de International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI) een internationaal overeengekomen raamwerk ontwikkelde dat gemeenten in staat stelde om een **Lokale Agenda 21** op te stellen. Veel gemeenten in Nederland hebben daar destijds gehoor aan gegeven.

In 2000 ondertekenden regeringsleiders van 189 landen de zogenaamde VN Millennium Development Goals. Deze doelen richtten zich vooral op het uitbannen van armoede in de wereld in 2015. Veel Nederlandse gemeenten maakten werk van de millenniumdoelstellingen door mee te doen met een landelijke, door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten opgezette campagne en door zich als **Millennium Gemeente** te kwalificeren.

## 2.2 Voortgang van Agenda 21

De voortgang van Agenda 21 is tweemaal tegen het licht gehouden: in 2002 tijdens de Earth Summit in Johannesburg (Rio+10) en in 2012 in Rio de Janeiro (Rio+20). Tijdens deze laatste wereldtop, getiteld 'The Future We Want', is het besluit genomen "to launch a process to develop a set of Sustainable Development Goals (SDGs), which were to build upon the Millennium Development Goals and converge with the post-2015 development agenda." Dit was de start van een wereldwijd consultatieproces onder leiding van de VN voor het opstellen van een post-2015 agenda. Met een groot scala aan stakeholders is gewerkt aan een *road map* naar een nieuwe, bredere set van gezamenlijke doelen: de zogeheten Sustainable Development Goals (SDGs) voor de periode 2015-2030. Deze werden in september 2015, tijdens de 70ste Algemene Ledenvergadering van Verenigde Naties door de lidstaten onderschreven.

## 2.3 De SDGs als nieuwe geïntegreerde duurzaamheidsagenda met oog voor de dorpen en steden

De post-2015 ontwikkelingsagenda is duidelijk gestoeld op de bekende drie pijlers van duurzame ontwikkeling: People, Planet en Profit (nu steeds vaker aangeduid met de bredere term Prosperity). Naast de sociale, economische en ecologische dimensie is er nog een extra dimensie aan toegevoegd gericht op veiligheid, rechtsorde en institutionele samenwerking (Peace and Partnership). In totaal zijn er 17 doelen geformuleerd, onderverdeeld in 169 targets of subdoelen (UN SDGs, 2016).



In tegenstelling tot de ontwikkeling van de Millenniumdoelen, waar de vertaalslag naar lokale agenda's in feite achteraf gebeurde, is de post-2015 agenda mede vorm gegeven door een breed scala aan stakeholders waaronder lokale overheden. Gemeenten waren hier direct of indirect via United Cities and Local Governments (UCLG) en partners vanaf het prille begin bij betrokken. Door het bundelen van krachten in de zogeheten Global Task Force of Local and Regional Governments (Global Taskforce, 2016) is er bij het formuleren en uitwerken van de SDGs meer aandacht geweest voor de uiteenlopende contexten, kansen en uitdagingen op decentraal niveau. Dit heeft geresulteerd in:

- a. De opname van SDG 11 om 'Steden en dorpen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam' te maken;
- b. Erkenning van het feit dat alle SDG targets direct of indirect verband houden met het dagelijks werk van lokale en regionale overheden.

**Tabel. 2.1** Uitwerking van SDG 11

<p><b>SDG 11.</b></p> <p><b>Steden en dorpen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam maken.</b></p> <p><b>Wat:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huisvesting en basisvoorzieningen</li> <li>2. Transport</li> <li>3. Ruimtelijke planning (ordering)</li> <li>4. Behoud van cultureel en natuurlijk erfgoed</li> <li>5. Rampenplannen</li> <li>6. Milieubeheer (luchtkwaliteit, afvalmanagement)</li> <li>7. Inrichting groene, publieke ruimten</li> </ol> <p><b>Hoe:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nationale en regionale ontwikkelingsplanning (verticale coherentie)</li> <li>2. Aannemen en implementeren van geïntegreerde beleidsplannen (horizontale coherentie)</li> <li>3. Ondersteuning voor duurzame, veerkrachtige gebouwen in minst ontwikkelde landen</li> </ol>	 <p><b>11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES</b></p> <p><b>Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable</b></p>
---	--



Voor de implementatie van de SDGs in Nederland is begin 2016 een Nationale Coördinator aangesteld en heeft ieder ministerie een zogeheten 'SDG-focal point' ingesteld. De Nederlandse regering heeft nog geen strategiedocument opgesteld met een vertaling van de SDGs naar de Nederlandse situatie met specifieke Nederlandse doelen en ambities. Wel hebben veel organisaties en sectoren hun steun aan de doelen betuigd en wordt in onderling overleg onderzocht wat de praktische implicaties van de agenda zijn voor Nederland.

Namens de Nederlandse gemeenten heeft VNG International deze ontwikkelingen nauwlettend gevolgd en, als vervolg op de Millennium Gemeente campagne, begin 2016 de Global Goals Gemeente campagne gelanceerd (VNG, 2016). Met betrekking tot de rol van gemeenten in de implementatie en de monitoring van de SDGs is op initiatief van VNG International dit jaar een dialoog met de departementale focal points gestart.



## 2.4 Europese en VN 'Agenda Stad'

In aansluiting op de Nederlandse "Agenda Stad" heeft de regering tijdens het Nederlandse EU-voorzitterschap in de eerste helft van 2016 als speerpunt de EU Urban Agenda naar voren gebracht, wat heeft geresulteerd in het Pact van Amsterdam (mei 2016).

In oktober 2016 werd tijdens de internationale Habitat III bijeenkomst te Quito, Ecuador, een 'New Urban Agenda' aangenomen. Hierin staat de wereldwijde sterke ontwikkeling van grote steden centraal, evenals de belangrijke rol die stedelijke gebieden spelen bij het behalen van mondiale doelen. De New Urban Agenda (NUA) benadrukt de belangrijke rol van lokale overheden, met name steden, in de transitie naar een duurzame, meer inclusieve economie (Habitat III, 2016). Een expliciet commitment aan de NUA is mede vanuit de decentrale overheden verwoord: *"it has the support of all of the international networks of the Global Taskforce of Local and Regional Governments"*. De burgemeester van Utrecht, Jan van Zanen, nam als voorzitter van de VNG aan de Habitat III conferentie deel. De NUA sluit zeer nauw aan bij de VN Agenda-2030, in het bijzonder SDG 11. De NUA kent geen eigen concrete targets en indicatoren, en uitvoering ervan zal dan ook in belangrijke mate gekoppeld zijn aan de implementatie van de SDGs.

Ook de OESO richtte haar jaarlijkse Green Growth Forum in november 2016 op het belang van groene economische groei bij stedelijke ontwikkeling, ruimtelijke ordening en landgebruik (OESO, 2016).

## 2.5 Monitoring voortgang SDGs

Op basis van lessen uit de implementatie van Agenda 21 en de Millenniumdoelen is er vanaf het begin van het ontwikkelingstraject richting SDGs een oproep gedaan voor de lancering van een data revolutie. Dit om de voortgang met betrekking tot de gestelde doelen beter in beeld te kunnen brengen en op die manier strakker koers te kunnen houden. Met het oog op de SDGs is in juni 2015 door het Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2015) een 'Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals' gepresenteerd:

*"Indicators will be the backbone of monitoring progress towards the SDGs at the local, national, regional, and global levels. A sound indicator framework will turn the SDGs and their targets into a management tool to help countries develop implementation strategies and allocate resources accordingly, as well as a report card to measure progress towards sustainable development and help ensure the accountability of all stakeholders for achieving the SDGs."*

Op basis hiervan is door een zogeheten 'Inter-agency Expert Group on SDG Indicators' de officiële lijst van 230 SDG indicators opgesteld (UN SDG indicatorlist, 2016). Op basis van deze lijst is in 2016 door VN Secretaris Generaal Ban Ki-moon het eerste monitoring rapport "Progress towards the Sustainable Development Goals" gepresenteerd (UN ECOSOC, 2016). Ook andere organisaties hebben inmiddels rapporten uitgebracht. Deze initiatieven richten zich nog sterk op gegevensverzameling voor het nationale niveau.

Het Planbureau voor de Leefomgeving bracht begin 2016 een overzicht uit van de stand van zaken in Nederland met de leefomgeving gerelateerde SDGs en subdoelen (PBL, 2016). Een eerste meting van waar Nederland over de hele linie staat met de SDGs is, op basis van wat in Nederland nu beschikbaar is aan nationale data, in november gepresenteerd door het CBS (CBS, 2016).

Voor het gemeentelijke niveau bestaat vooralsnog geen monitoringsinstrument dat specifiek de voortgang meet per SDG en subdoelen. Wel is sprake van zeer sterke inhoudelijke raakvlakken tussen de SDG-agenda en de informatie die wordt gepresenteerd in de Nationale 3-P monitor van Telos en de Governance monitor. Bij de ontwikkeling van deze Governance monitor hebben de SDGs een belangrijke rol gespeeld, in het bijzonder de integrale benadering die zij vertegenwoordigen en het accent op het bredere publieke belang, inclusief de belangen van toekomstige generaties. Een verdere doorvertaling naar een specifiek SDG-monitoringsinstrument voor gemeenten, in het kader van de Global Goals Gemeente Campagne van VNGL, kan worden overwogen.



### 3 Definitie van governance in het kader van de monitor

Voordat ingegaan wordt op de bouwstenen om governance van gemeentelijke duurzaamheid te meten, is de vraag van belang wat precies met governance wordt bedoeld.

In het Nederlands wordt de term “governance” vertaald met “bestuur” of “besturen”. Het kan zowel gaan om bestuur van een bedrijf, “corporate governance”, als om openbaar bestuur, “public governance”. In dit onderzoek gaat het om openbaar lokaal bestuur gericht op het bevorderen van duurzame ontwikkeling. In deze context wordt in de literatuur ook wel gesproken over “good (local) governance” of “sustainable (local) governance”.

Governance heeft in deze betekenis twee kanten, een meer objectief beschrijfbare fysieke kant of toestand (de gemeentelijke huishouding) en een meer politiek-bestuurlijke kant waarbij het gaat om de daadkracht van het lokaal bestuur.

Deze invulling van governance staat niet op zichzelf, maar vindt een grond in internationale kaders en literatuur. Daarbij worden “governance” en “government” onderscheiden (Graham et al., 2003). Government is het “bestuur” of “de overheid”, terwijl governance betrekking heeft op datgene wat die overheid of dat bestuur doet, ofwel het besturen zelf.

In deze brede benadering onderscheiden Graham et al. vijf kenmerkende principes van governance die betrekking kunnen hebben op zowel het mondiale niveau, het nationale niveau, dat van instituties (organisaties, bedrijven), en gemeenschappen: Legitimacy and Voice, Direction, Performance, Accountability, en Fairness. Onder deze principes, vinden met name “Legitimacy and Voice” en “Fairness” hun basis in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties. Deze zijn ook terug te vinden in de algemene ontwikkelingsprincipes zoals die worden gehanteerd door het United Nations Development Program (UNDP). Dat de bovengenoemde principes breed zijn omarmd als principes voor goed besturen, blijkt o.a. uit het terugkomen ervan in

het Witboek van de EU over European governance (EC, 2001). Good governance, of “goed besturen” is dus niet vrijblijvend maar een mensenrecht. Meer specifiek wordt in deze monitor de volgende definitie van governance van duurzame ontwikkeling gehanteerd:

1. de duurzaamheid van de gemeente als bedrijfsmatige organisatie (het stadhuis, de voorraad gebouwen, het inkoop- en aanbestedingsbeleid, het personeelsbeleid, het onderhoud van het openbare groen, etc.), en
2. het ambitie- en het prestatieniveau van de gemeente bij het inzetten van het gemeentelijk beleid en datgene wat een gemeente zelf kan organiseren, samen met andere partijen, om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling - in brede zin - op het eigen territorium en daarbuiten.

## 4 Operationalisering van governance in thema's en criteria

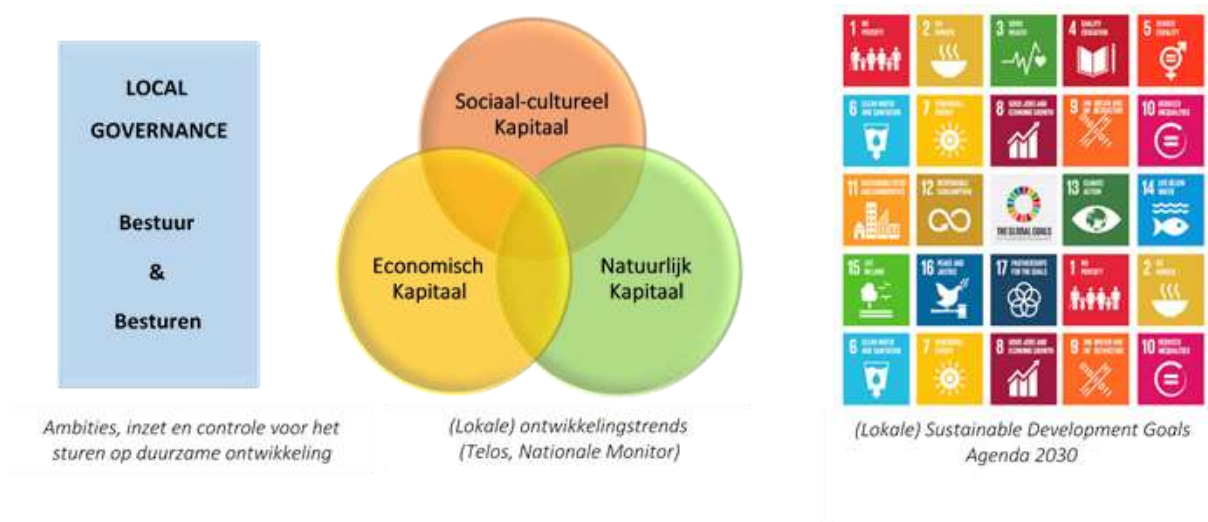
In samenspraak met de klankbordgroep is de gehanteerde definitie van governance op basis van de internationale literatuur vertaald naar een zevental thema's waarmee de rol van gemeenten in het aansturen van duurzame ontwikkeling in kaart kan worden gebracht. Onderstaand worden de gemaakte keuzes kort toegelicht, evenals de samenhang tussen de internationale ontwikkelingen en de nationale uitwerking in de beide monitors die in dit rapport worden besproken.

### 4.1 Samenhang tussen SDGs en de Governance- en Nationale 3P monitors

Bij governance gaat het om de bestuurlijke ambities en prestaties bij het streven naar duurzame ontwikkeling. Bij het monitoren van de 3Ps gaat het om de feitelijke toestand of gesteldheid van de sociale, economische en milieupijler in een geografische eenheid. Dat is vaak een bestuurlijke eenheid, maar de feitelijke toestand van people, planet en prosperity in zo'n eenheid is niet enkel en alleen het resultaat van het handelen van het aldaar verantwoordelijke bestuur, maar van het geheel aan actoren in en vaak ook de regio om het gebied. Dit betekent dat bij analyses de uitkomst van het aspect governance niet één-op-één zal correleren met veranderingen in het people-planet-prosperity domein.

Governance neemt daarom een aparte plaats in naast de 3Ps.

De elementen die het projectteam heeft gehanteerd zijn vermeld in figuur 4.1.



**Figuur 4.1** Overzicht van lokale governance, de 3P toestandbeschrijving en het kader van de SDGs

## 4.2 Elders gehanteerde leidende governance principes

Een nadere beschouwing van de eerder genoemde governance principes van Graham et al. kan de vraag oproepen in welke mate ze relevant zijn voor het lokale streven naar duurzame ontwikkeling. Theoretisch gezien is het immers mogelijk om conform de principes volledig open, participatief, afrekenbaar, effectief en coherent de meest desastreuze beslissingen te nemen die dwars tegen duurzame ontwikkeling ingaan. Wat maakt "governance" dan wel duurzaam? Handreikingen hiervoor geeft de Council of Europe (2015). De Council of Europe onderscheidt 12 principles of good (local) government die sterk overeenkomen met de eerder genoemde uitwerkingen. ICLEI (1996) ontwikkelde voor de implementatie van de Lokale Agenda 21 een vergelijkbare maar handzamer systematiek van 7 principes voor goed lokaal bestuur bij het streven naar duurzame ontwikkeling:

- Partnerschappen: Allianties tussen alle stakeholders/partners worden gesmeed om gezamenlijke verantwoordelijkheid, besluitvorming en planning tot stand te brengen.
- Participatie en Transparantie: Alle belangrijke sectoren van de samenleving worden rechtstreeks betrokken in de planning van duurzame ontwikkeling en alle informatie die hiermee in verband staat is makkelijk beschikbaar.
- Systematische Aanpak: Oplossingen adresseren de onderliggende oorzaken en totale systemen.
- Zorg voor de Toekomst: Duurzame ontwikkeling plannen en acties adresseren voor lange termijn trends en behoeften.
- Accountability: Alle stakeholders/partners zijn afrekenbaar op hun acties.
- Billijkheid en rechtvaardigheid: Economische ontwikkeling moet billijk, milieuvriendelijk en sociaalrechtvaardig zijn.

- Ecologische grenzen: Alle gemeenschappen moeten leren leven binnen de draagkracht van de aarde.

Deze zeven principes richten zich vooral op de manier waarop de gemeenten met de actoren binnen en buiten haar grenzen omgaat en op de tijdsaspecten die bij het plannen en realiseren van het beleid komen kijken. Dezelfde principes klinken sterk door in de VN-Agenda 2030 en de SDGs, die dan ook een directe link hebben met de Agenda 21. Inclusiviteit van visievorming, besluitvorming, uitvoering en monitoring lopen als een rode draad door de SDGs, vervat in de slogan "Leave no-one behind". De 7 principes zijn betrokken bij de voor de Governance monitor te hanteren systematiek.

#### **4.3 Zeven thema's voor het in kaart brengen van de governance prestatie**

Na het kennis nemen van de internationaal ontwikkelde concepten heeft het projectteam de conclusie getrokken dat de voorgestelde governance invalshoeken in essentie neerkomen op het zorgvuldig hanteren van de beleidscyclus:

1. een fase van visievorming in samenwerking met strategische partners (door ICLEI aangeduid als Partnerschappen, Participatie, Zorg voor de Toekomst), die voor de monitor is vertaald in 'Samenwerken en verbinden'
2. een fase van het vertalen in doelen en plannen die een Coalitie wil uitvoeren (door ICLEI aangeduid met Systematisch Aanpak) en in de monitor aangeduid met 'Beleidskader'
3. een fase van het omzetten van plannen in regels, maatregelen en het handhaven daarvan (door ICLEI aangeduid met Ecologische grenzen, Billijkheid en Rechtvaardigheid en Accountability) en voor de monitor vertaald in 'Uitvoeren en handhaven'
4. het ondersteunen van de regels en handhaving met faciliterende maatregelen zoals voorlichting en communicatie (door ICLEI enigszins aangeduid bij Transparantie) en bij de monitor vertaald in 'Faciliteren'
5. en een bijzondere vorm van faciliteren met financiële prikkels waaruit mede blijkt hoe serieus een gemeente zich inzet voor duurzaamheid (bij ICLEI is dit onder meer terug te vinden in het principe van Billijkheid), in de monitor vertaald naar 'Financiële arrangementen'
6. een slotfase van monitoren of de beoogde maatregelen worden uitgevoerd en het beoogde effect sorteren en zo nodig het op basis van de rapportages bijstellen van het beleid (bij ICLEI is dit terug te vinden in Accountability) en bij de Governance monitor vertaald in de manier waarop de gemeente deze 'Monitoring' heeft georganiseerd.

Daarnaast wordt gekeken naar de rol van duurzaamheid in de eigen gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering.

Op basis van deze overwegingen zijn in aanvang de volgende 7 thema's voor de Governance monitor onderscheiden:



1. Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering
2. Samenwerken en verbinden
3. Beleidskaders formuleren en integreren
4. Uitvoeren en handhaven
5. Faciliteren
6. Financiële arrangementen
7. Monitoren.

Om wezenlijke aspecten als billijkheid, rechtvaardigheid, ecologische grenzen en zorg voor de toekomst te honoreren werkt de Governance monitor, aanvullend op deze 7 thema's, met 5 duurzaamheidshoudingen zoals wordt uiteengezet in hoofdstuk 5.

#### 4.4 Het kwantificeren van de performance van de 7 governance thema's

De volgende stap was het meetbaar maken van deze thema's op basis van indicatoren. In de beginfase heeft het projectteam daartoe duurzaamheidseisen per thema uitgewerkt (zie bijlage3), waar indicatoren van konden worden afgeleid. Een indicatie van mogelijke indicatoren is eveneens te vinden in bijlage 3. Uit deze bijlage blijkt dat deze benadering leidt tot een enorme hoeveelheid indicatoren waarbij het in kaart brengen van de stand van zaken voor alle Nederlandse gemeenten al snel het gevoel van een 'mission impossible' geeft. Een vereenvoudigde benadering was gewenst.

Hieronder worden in tabel 4.1 de zeven genoemde governance thema's ieder kort beschreven. Daarbij worden duurzaamheidseisen in de vorm meetbare aspecten weergegeven.

**Tabel 4.1** Typering van de 7 governance thema's en daarbij passende meetbare aspecten

Thema	Korte omschrijving	Mogelijke operationele aspecten
<b>1) Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering</b>	Dit thema omvat wat een gemeente als bedrijfsmatige organisatie zelf kan doen om duurzaam te handelen.	<p>M.b.t. ecologisch kapitaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaatneutraal worden</li> <li>• Afvalproductie- en verwerking</li> <li>• Onderhoud natuur &amp; groen</li> </ul> <p>M.b.t. sociaal-cultureel kapitaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HRM opleidingsmogelijkheden</li> <li>• Vrouwen- en minderhedenbeleid</li> <li>• Wijze van inspraak en interactie bij weerstand</li> </ul> <p>M.b.t. economisch kapitaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaam inkopen en aanbesteden</li> <li>• Onderhoud vastgoed</li> <li>• Schuldpositie en wijze van financiering</li> </ul>

<b>2) Samenwerken en verbinden</b>	De visie op het duurzaamheidsprofiel van de gemeente is het resultaat van de inspanningen van een grote hoeveelheid maatschappelijke actoren. Daar is de gemeente er één van. Samenwerking met anderen buiten en binnen het grondgebied is dan ook essentieel om de eigen opgaven te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruimte voor afstemming met (buur)gemeenten en andere bestuurslagen</li> <li>• Ruimte voor afstemming met bedrijfsleven</li> <li>• Ruimte voor afstemming met burgers en maatschappelijke organisaties</li> </ul>
<b>3) Beleidskaders formuleren en integreren</b>	Dit thema heeft betrekking op de mate waarin en de wijze waarop de gemeente aandacht besteedt aan duurzame ontwikkeling (DO) als uitgangspunt in processen van beleidsontwikkeling en besluitvorming.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankering DO in de eigen bestuursstructuur</li> <li>• Verankering DO in eigen ambtelijke organisatie</li> <li>• Verankering DO in de eigen werkwijze bij besluitvorming</li> </ul>
<b>4) Uitvoeren en handhaven</b>	Dit thema heeft betrekking op de wijze waarop de gemeente zijn wettelijke taken op het gebied van uitvoering, regelgeving en handhaving gebruikt om de doelstellingen van duurzame ontwikkeling na te streven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verordeningen die brede duurzaamheidsaanpak bevorderen</li> <li>• Ruimte om sector overschrijdende optimalisaties in praktijk te brengen</li> <li>• Goede uitvoeringsorganisatie werkend binnen termijnen met oog voor praktijk en duurzaamheid</li> </ul>
<b>5) Faciliteren</b>	Dit thema heeft betrekking op de manier waarop en de mate waarin de gemeente proactief gebruik maakt van haar positie in de samenleving om initiatieven van anderen op het gebied van duurzame ontwikkeling te verbinden, te ondersteunen en verder te brengen ( <i>the power to convene</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische voorzieningen om innovatieve oplossingen te stimuleren</li> <li>• Personele voorzieningen</li> <li>• Communicatie voorzieningen</li> </ul>
<b>6) Financiële arrangementen</b>	Financiële arrangementen kunnen worden gezien als een bijzondere vorm van facilitering. Deze voorraad heeft betrekking op de manier waarop en de mate waarin de gemeente zijn bevoegdheden en middelen aanwendt om initiatieven van burgers, bedrijven of andere organisaties te ondersteunen met financiële instrumenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidie mogelijkheden van duurzaamheidsinitiatieven</li> <li>• Bemiddelingsmogelijkheden om duurzame initiatieven te financieren</li> <li>• Mogelijk maken m.b.v. indirecte prikkels zoals garantiestellingen, bekostiging certificering, e.d.</li> </ul>
<b>7) Monitoren</b>	Deze voorraad heeft betrekking op de inzet van instrumenten om de realisatie van ambities te meten en prestaties te vergelijken met die van anderen. Het gaat erom dat de gemeente er rekenschap van geeft afgerekend te willen worden op zijn ambities en prestaties, daarover verantwoording wil afleggen en open staat voor verbetering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke bestuurlijke monitoring voortgang duurzaamheidsbeleid</li> <li>• Periodieke 3P statusmonitoring grondgebied in relatie tot eigen doelstellingen</li> <li>• Periodieke 3P statusmonitoring grondgebied in relatie tot andere gemeenten.</li> </ul>

Op basis hiervan is een test gedaan hoe goed gegevens over deze aspecten zijn te verzamelen. Daarbij bleek het verstandig om het aantal te meten indicatoren tot een aantal van 22 te beperken, zoals weergegeven in tabel 4.2.

**Tabel 4.2** Overzicht van de gekozen 7 governance thema's en bijbehorende 22 criteria

7 Governance thema's	22 Criteria
Gemeentelijk organisatie – duurzame bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. MVO-beleid</li> <li>2. Maatschappelijk verantwoord inkopen</li> <li>3. Groenbeleid</li> <li>4. Klimaatdoelstelling</li> </ul>
Samenwerken en verbinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Burgerparticipatie</li> <li>6. Samenwerking met bedrijfsleven</li> <li>7. Samenwerking met maatschappelijke organisaties</li> <li>8. Intergemeentelijke samenwerking</li> </ul>
Beleidskaders formuleren en integreren	<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Coalitieakkoord</li> <li>10. Duurzaamheidsvisie</li> <li>11. Breedte invulling duurzaamheid</li> <li>12. Organisatorische verankering in college</li> <li>13. Organisatorische verankering in ambtelijke organisatie</li> </ul>
Uitvoeren en handhaven	<p>Regelgeving toegespitst op drie geselecteerde terreinen (één uit elk kapitaal):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>14. Circulaire economie (afval)</li> <li>15. Ouderenbeleid</li> <li>16. (Duurzame) bedrijventerreinen</li> <li>17. Handhaving</li> </ul>
Faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>18. Communicatieve voorzieningen</li> <li>19. Breedte van de communicatie</li> <li>20. Faciliteren samenwerking</li> </ul>
Financiële arrangementen	<ul style="list-style-type: none"> <li>21. Financiële bevordering duurzaamheid</li> </ul>
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>22. Periodieke monitoring</li> </ul>

Bij het thema 'uitvoeren en handhaven' is nog een verdergaande beperking aangebracht omdat het meenemen van alle relevante beleidsterreinen uit de begroting onwerkbaar zou zijn in deze fase. Daarom heeft het projectteam zich beperkt tot één beleidsthema per duurzaamheidskapitaal: circulaire economie voor het ecologisch kapitaal, ouderenbeleid voor het sociale kapitaal en bedrijfsterranen voor het economische kapitaal.

## 5 Uniform kader voor het kwantitatief beoordelen van de uitkomsten

Voor het invullen van de criteria per gemeenten bleek al snel dat er geen algemeen bruikbare databestanden te raadplegen waren. Dit resulteerde erin dat het projectteam zelf informatie moest vergaren uit documenten die voor alle gemeenten te verkrijgen waren, zoals het Coalitieakkoord, begrotingsstukken, e.d. (zie voor een volledig overzicht bijlage 2.) Daarmee ontvouwde zich een weg van het verzamelen van dergelijke documenten en deze screenen op citaten die op governance konden worden beoordeeld. Het was al snel duidelijk dat het projectteam dat niet in de beschikbare tijd zou kunnen uitvoeren en dat extra hulp noodzakelijk was. Er werd besloten om hiervoor een panel met studenten in te schakelen die echter daartoe duidelijke instructies zouden moeten meekrijgen. Onderstaand wordt beschreven hoe daarin is gehandeld.

### 5.1 De keuze van het kader voor kwantitatieve meting van de criteria

Er zijn verschillende manieren om de 22 criteria kwantitatief in beeld te brengen. Een veel gebruikte methode is het uitdrukken van de metingen van de criteria volgens de daarbij horende meeteenheden (bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-emissiedoel uitgedrukt in ton CO<sub>2</sub> equivalenten per inwoner in een bepaald jaar; doel voor de hoeveelheid huishoudelijk restafval in kg per inwoner per jaar; frequentie van interne monitoring van duurzaamheidsdoelen, etc.) en vervolgens voor elk criterium bijvoorbeeld een schaal aan te leggen die het gebied bestrijkt tussen de gevonden minimale (0%) en maximale waarden (100%). De meetwaarden hebben hierbij een relatieve maar geen inhoudelijke betekenis. Deze methodiek wordt gevolgd in de Nationale monitor duurzame gemeenten, waarbij overigens de maximale waarde gelijk staat met een gekwantificeerd lange termijn duurzaamheidsdoel, bijvoorbeeld: geen restafval in 2040. Voor een meer kwalitatief begrip als beleid lijkt deze aanpak minder geschikt, mede omdat er over beleid minder kwantitatieve gegevens beschikbaar zijn.

Een alternatief hiervoor is de uitkomsten relateren aan een kader dat wel een inhoudelijke betekenis heeft. Hier is voor gekozen. Daarbij kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het niveau van bewustzijn dat uit het handelen van een organisatie spreekt. Pionier op dit gebied was Abraham Maslow die een hiërarchie van

vijf menselijke behoeften definieerde (Maslow, 1943, 1964). Daarbij stelde hij dat een hogere behoefte pas gerealiseerd werd als de lagere behoefte was vervuld. Dat bleek later discutabel, maar zijn methode heeft toch op veel terreinen navolging gekregen. De hiërarchie van behoeften karakteriseerde hij oorspronkelijk in vijf lagen:

1. Biologische en fysiologische behoeften (lucht, voedsel, drinkwater, beschutting, seks, slaap, etc.).
2. Veiligheidsbehoeften (beschutting tegen de natuurelementen, vrijwaring van geweld, orde, stabiliteit, etc.).
3. Ergens bij horen en kunnen liefhebben (werkgemeenschap, gezin en familie, genegenheid, relaties, etc.).
4. Waardering oogsten (zelfwaardering, status verwerven, meesterschap tonen, onafhankelijkheid, prestige, management verantwoordelijkheid, etc.).
5. Zelfverwerkelijking (realisatie van het persoonlijke potentieel, zelfvervulling, het zoeken van persoonlijke groei en piekervaringen).

Later heeft Maslow (1999) het vijfde niveau nog gedifferentieerd. Een praktische uitwerking naar bewustzijn en organisatie ontwikkeling heeft op basis van Maslow's werk de Brit Richard Barrett (2016, zie o.a. de website <https://www.valuescentre.com>) gemaakt. Hij ontwikkelde in 1996 een model met zeven niveaus (zie figuur 5.1) dat inzicht geeft in motieven voor menselijk gedrag in organisaties. Hiermee ontstond een kader inzake bewustzijnsontwikkeling dat toetsbaar kon worden gemaakt in organisaties (Barrett, 2006).



**Figuur 5.1** Het Barrett (2016) model voor zeven fasen in bewustzijn in organisaties

Een enigszins verwante benadering voor het onderscheiden van ontwikkelingsstappen in management ontwikkeling is te vinden bij Beck and Cowan (2004) die zich richt op 'mind-sets'. Recenter heeft Scharmer (2007) een theorie (U-theory)

ontwikkeld waarbij eveneens het handelen vanuit een stapsgewijs ruimer wordend bewustzijn inzichtelijk - en praktisch toepasbaar - wordt gemaakt. Telos heeft de afgelopen jaren gewerkt aan een vergelijkbaar model voor het beoordelen van de houdingen van waaruit personen en organisaties handelen (Zoeteman, 2012, 2013). Daarbij worden vijf houdingen onderscheiden die gelijkenis vertonen met de vijf niveaus van behoeften van de mens volgens Maslow en de bewustzijnsniveaus zoals beschreven door Barrett. De hoogste vier niveaus volgens Barrett worden bij de Telos methode in het vierde en vijfde niveau samen genomen.

Een iets andere aanpak voor de introductie van duurzaamheid in organisaties is door de FairRidge Group (2009) ontwikkeld, waarbij sprake is van 'maturity- of volwassenheidsniveaus'.

Voor de Governance monitor zijn de houdingniveaus die Telos heeft ontwikkeld als basis genomen. Daarmee wordt een uniformerende maatstaf geïntroduceerd die per criterium een getal oplevert dat een inhoudelijke betekenis heeft, namelijk het daarmee aangeduide houdingniveau en de daarmee in verband staande handelingsmotieven. Alle criteria worden in de termen van deze houdingen uitgedrukt. Door het aangeven van de dominante motieven die een houding kenmerken, kan vervolgens een duiding gegeven worden in welke richting door een bestuur vervolgstappen kunnen worden gezocht. Ook is gebleken dat onder stressvolle omstandigheden het gevaar bestaat terug te vallen in een minder ontwikkelde houding. Daarvoor geldt dat een gewaarschuwd mens voor twee telt.

Hieronder zal uitgebreider worden stilgestaan bij de manier waarop houdingniveaus zijn ingevuld in relatie tot duurzaamheid.

## 5.2 Het typeren van de vijf duurzaamheidshoudingen voor gemeentelijke governance

Een duurzaamheidshouding is te zien als een *mind-set* of morele code die doorklinkt in al het handelen van een mens of organisatie. Het is daarmee een vaak onbewust toetsingskader van waaruit wordt gehandeld. In tabel 5.1 zijn de vijf behoeften volgens Maslow vergeleken met de duurzaamheidshoudingen zoals die door Telos worden onderscheiden.

**Tabel 5.1** Vergelijking tussen Maslows niveaus van menselijke behoeften en Telos' duurzaamheidshoudingen

Behoeften niveaus Maslow	Telos duurzaamheidshoudingen
Zelfontwikkeling	Hoger belang dienen
Erkenning	Verinnerlijken belang anderen
Sociale behoeften	Onderhandelen
Bestaanszekerheid	Domineren
Primaire behoeften	Overleven

Het onderscheiden van deze vijf houdingen is eigenlijk zo oud als de weg naar Rome of liever gezegd naar Beijing. Want de uit 600 voor Christus stammende

Chinese wijsgeer en adviseur van de keizer, Lao Tse, schreef in zijn boek Tao Te King al over de neergang van wat hij aanduidde als de onbenoembare Tao, dat wat wijsheid en leven tegelijk is. In de loop van de tijd fossiliseerde onder invloed van de heersers van zijn land de Tao steeds meer. Omgekeerd, hoe verder we terug gaan in de tijd hoe dichter het volk nog bij het leven vanuit Tao, het handelen vanuit het hogere belang door de leiders stond. Over deze hoogste houding van de leiders schrijft hij: 'In oude tijden wist het volk niet meer van hun leiders dan dat ze bestonden.' 'Daarna,' Lao Tse refereert nu aan het vierde houding-niveau, 'handelden de leiders zo dat de mensen vrij hun zaken konden regelen in overeenstemming met hun eigen intenties.' Bij de derde houding omschrijft hij het als volgt: 'Daarna gedroegen de leiders zich op een manier dat de mensen hen konden vereren en prijzen.' De situatie begint ons al bekender voor te komen. Hij vervolgt: 'Daarna kwamen degenen die zichzelf gevreesd maakten', om te eindigen met: 'En vervolgens kwamen degenen die door de mensen werden geminacht'. Hij vat dit samen met: 'De neergang verliep van Tao naar deugd, van deugd naar menselijkheid, van menselijkheid naar taaktoewijding en van taaktoewijding naar decorum.'

We staan hier zo uitgebreid bij stil om de lezer vertrouwd te maken met de essentie die met de houdingen wordt aangeduid.

In tabel 5.2 zijn de algemeen geformuleerde duurzaamheidhoudingen uit tabel 5.1 vertaald naar termen die meer op gemeentelijke governance zijn toegesneden.

**Tabel 5.2** Vertaling van duurzaamheidhoudingen naar die voor gemeentelijke governance

<b>Telos duurzaamheidhoudingen</b>	<b>Houdingen bij gemeentelijke governance</b>
5. Hoger belang dienen	Lange termijn gericht, ook oog voor mondiale belangen
4. Verinnerlijken belang anderen	Open voor samenwerking, inlevend, macht delend, ruime tijdhorizon, visie
3. Onderhandelen	Zoeken naar wederzijds belang van gemeente en bedrijven of burgers, compromis bereid, deals sluiten
2. Domineren	Wettelijke kaders kopiëren, formeel, macht georiënteerd
1. Overleven	Alleen op korte termijn en lokaal eigen belang van bestuur gericht, weinig fantasie, kosten allesbeheersend

De vijf houdingen verlopen van een korte naar een lange termijn gerichtheid, van als bestuur op zichzelf gericht zijn naar open staan voor andere belangen binnen de eigen gemeente en de omringende gemeenten en voor problemen elders in de wereld.

### 5.3 Het ontwikkelen van een houdingenmatrix voor de 22 criteria

Het projectteam heeft vervolgens de vijf houdingen voor gemeentelijke governance van duurzame ontwikkeling concreter verwoord voor elk van de 22 criteria. Daarmee is enige tijd voor verschillende gemeenten geoefend voordat een te hanteren lijst werd opgesteld voor de analyse van de beleidsdocumenten. In tabel 5.3 is als voorbeeld de uitwerking gegeven van het criterium 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' naar de vijf duurzaamheidshoudingen voor gemeentelijke governance.

**Tabel 5.3** Uitwerking van het criterium 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' naar de vijf duurzaamheidshoudingen

Niveau	1	2	3	4	5
	Kosten beperken	Rijksregels kopiëren	Transparante deals sluiten	Inlevend macht delen	Mondiale belangen meewegen
Criterium					
<b>Maatschappelijk verantwoord inkopen</b>	Laagste prijs bij minimale kwaliteitseisen	Landelijke richtlijnen (PIANOo) zo goed mogelijk meenemen	Eisen stellen na marktconsultatie, Total Cost of Ownership, Circulair inkopen, EMVI	Marktdialogen, Best value procurement, Functioneel inkopen	Leveranciers en gebruikers in gezamenlijkheid tot meest duurzame oplossing laten komen

De uitwerking voor alle 22 criteria is te vinden in bijlage 4. De verwoording in deze bijlage is gebruikt door de studenten en het projectteam bij het beoordelen van de citaten uit gemeentelijke documentatie.

### 5.4 Het praktisch omgaan met de matrix

Al zijn er uitgebreide beschrijvingen in de houdingen matrix verwoord, in de praktijk bleken niet altijd passende verwoordingen voor het waarderen van de citaten voorhanden. In die gevallen werd vooral gelet op welke houding het meest met het citaat overeenstemde. Voor studenten was dit soms lastig te beoordelen. Tijdens de controle stap door een lid van het projectteam werden in die gevallen correcties of afrondende beoordelingen doorgevoerd. Vooral tijdens de inwerkperiode van de studenten was dit een tijdrovend proces. In het algemeen was ca. 4-5 uur gemoeid met het invoeren van beschikbare documenten, het daaruit verzamelen van relevante citaten voor de 22 criteria en het geven aan elk citaat van een duurzaamheidsscore tussen 1-5. Ook mochten 0.5 scores worden gegeven. De controle en het afronden en goedkeuren van het score formulier door een projectteamlid vergde vervolgens gemiddeld 1 uur. In de loop van het proces werd soms het inzicht verkregen dat een scherpere of aanvullende formulering in de matrix mogelijk was, maar daar is voorlopig van af gezien om de onderlinge consistentie van de resultaten te behouden.





## 6 Validering uitkomsten

Het instrument van de duurzaamheidshoudingen is in dit project voor het eerst toegepast op het gemeentelijk beleid. Om het instrument te valideren zijn drie factoren bekeken. Ten eerste is bepaald hoe betrouwbaar de scores binnen de verschillende thema's zijn. Ten tweede is gekeken naar de spreiding in de uiteindelijke houdingscores. Deze spreiding moet voldoende zijn om onderscheid tussen gemeenten te maken. Ten derde is gekeken naar de invloed van subjectieve beoordeling in de gegevensverzameling en het scoren van de criteria.

### 6.1 Aanpassingen in het berekenen van de governance score van een gemeente

In de Governance monitor worden scores bepaald van 22 criteria. Ieder criterium is onderbouwd met een of meerdere citaten die ook afzonderlijk zijn gescoord. De criteriascores zijn geaggregeerd tot scores voor de thema's door de mediane waarde van de onderliggende criteria te nemen. De totaalscore is de mediane waarde van de thema's. In de eerste opzet van de houdingenmatrix, zoals besproken in hoofdstuk 5, zijn er zeven thema's voorzien. Op basis van de eerste uitkomsten van de monitor is besloten om de criteria enigszins anders te rangschikken dan hiervoor besproken. Twee van de oorspronkelijke thema's (Financiële arrangementen en Monitoring) zijn ingevuld met maar één criterium. Deze twee criteria zijn toegevoegd bij andere thema's (resp. Faciliteren en Beleidskaders) waardoor er uiteindelijk vijf thema's die elk meerdere criteria omvatten zijn overgebleven.

### 6.2 Validatie resultaten

Ter validatie van de scores van de Governance monitor zijn een aantal analyses uitgevoerd (zie voor een uitgebreide beschrijving bijlage 5). Voor alle scores is gekeken of er voldoende spreiding is om onderscheid te maken tussen gemeenten. Dit bleek het geval. Daarnaast zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd op de thema's. Deze laten zien dat drie van de vijf thema's (Samenwerken en verbinden, Beleidskaders en Faciliteren) en de totaalscore statistisch betrouwbaar zijn. Als laatste is gekeken of er verschillen zijn tussen controleurs en in de tijd dat scores zijn gegeven. De analyses laten geen verschillen in de tijd zien. Tussen controleurs zijn er wel verschillen, waarbij één controleur iets strenger heeft ge-

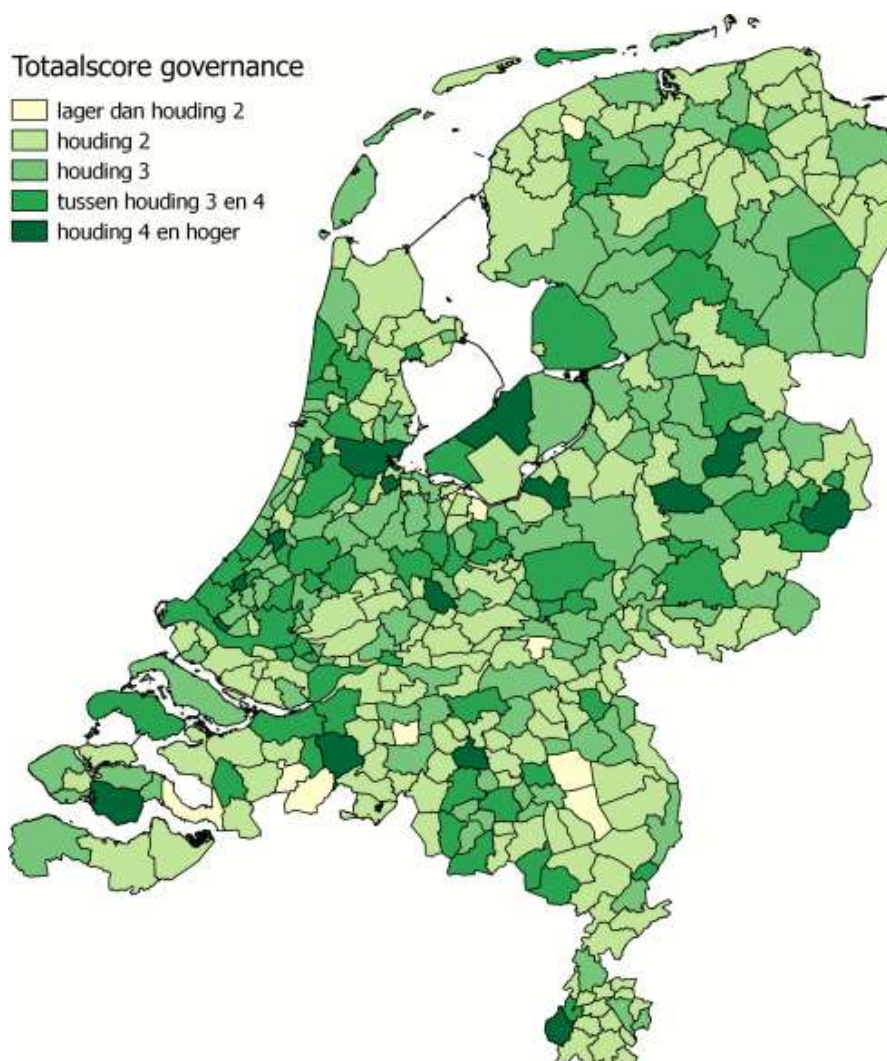
scoord dan andere controleurs. Aangezien het absolute verschil tussen de controleurs beperkt is, is ervoor gekozen om geen correctie op de uitkomsten toe te passen.

## 7 Algemeen beeld van governance resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de Governance monitor beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de governance scores van de gemeenten en de correlaties tussen de thema's en criteria. In het volgende hoofdstuk zullen de scores in relatie worden gebracht met externe factoren.

### 7.1 Scores gemeenten

In figuur 7.1 staat een kaart met de totale scores uit de Governance monitor (de scores zijn ook terug te vinden in de tabel in bijlage 7). In deze en volgende kaarten zijn enkele houdingen gegroepeerd en andere houdingen gesplitst. Dit is gedaan om het contrast in de kaartje te verhogen en zo een duidelijker beeld op te roepen. Uit figuur 7.1 komt naar voren dat in de stedelijke gebieden gelegen in een strook in het midden van het land de gemeenten wat hoger scoren. Daarnaast zijn er uitlopers van gemeenten met hogere scores naar het zuiden. In de noordelijke en zuidelijke provincies hebben lagere scores de overhand. Opvallend is dat veel van de gemeenten met de laagste scores in de provincie Noord-Brabant liggen, wat ook leidt tot grote verschillen in scores tussen gemeenten in deze provincie. Tussen de hoogst scorende gemeenten zitten zowel grote gemeenten, zoals Amsterdam, Leiden, Enschede en Breda, als kleinere gemeenten, zoals Houten, Maassluis, Boxtel en Hellendoorn. De groep van laagst scorende gemeente wordt gevormd door kleinere gemeenten.

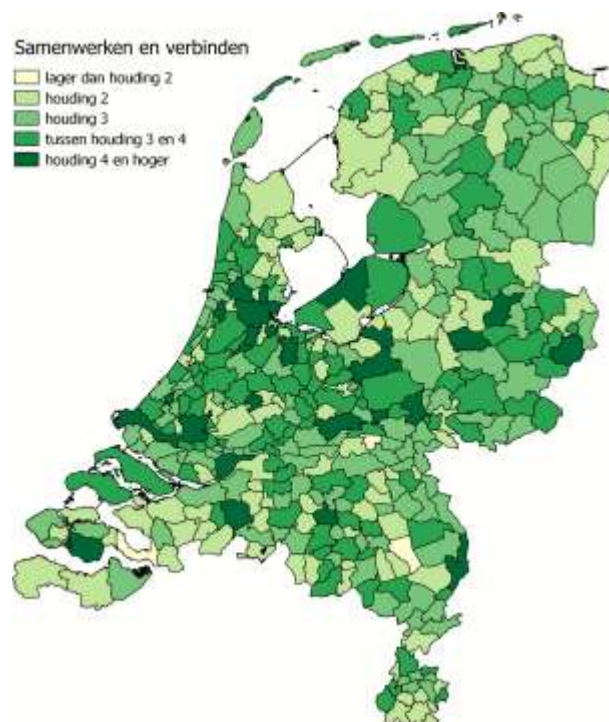


**Figuur 7.1** Totaalscores duurzaamheidshoudingen governance

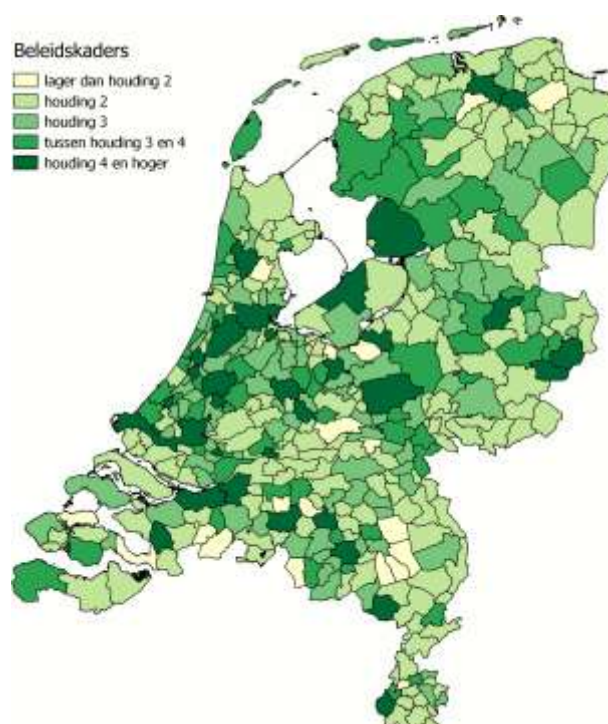
In de figuren 7.2 tot en met 7.6 zijn de scores weergegeven voor de thema's. Het thema Gemeentelijke organisatie laat een meer verspreid patroon zien dan de totaalscore. De scores in de Randstad zijn hier meer gelijk met die van de rest van Nederland. In het noorden en zuiden van het land blijft wel een patroon van lagere scores bestaan. Hoge scores zijn vooral te vinden in de provincies Flevoland en Utrecht. De thema's Samenwerken en verbinden, Beleidskaders, en Faciliteren laten een vergelijkbaar beeld zien als bij de totaalscore. Bij Samenwerken en verbinden zijn de scores over het algemeen wel wat gunstiger dan de totaalscore. Dit is bijvoorbeeld goed te zien in het noorden van Friesland en Groningen en in de zuidelijke provincies. Bij Beleidskaders is ten opzichte van de totaalscore het 'randstadeffect' groter, dit geldt ook voor de uitlopers naar het oosten en zuiden.



Figuur 7.2 Scores thema Gemeentelijke organisatie



Figuur 7.3 Scores thema Samenwerken en verbinden

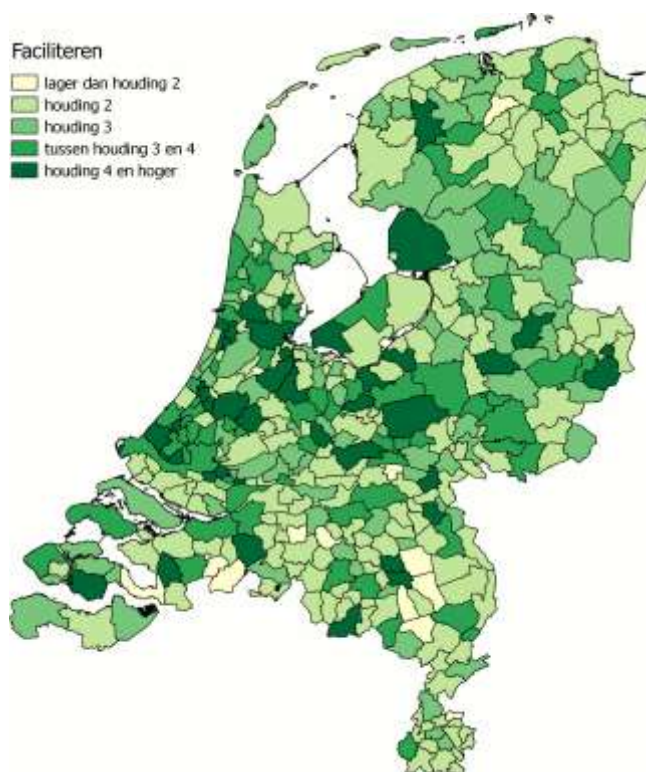


**Figuur 7.4** Score thema Beleidskaders



**Figuur 7.5** Scores thema Uitvoering en handhaving





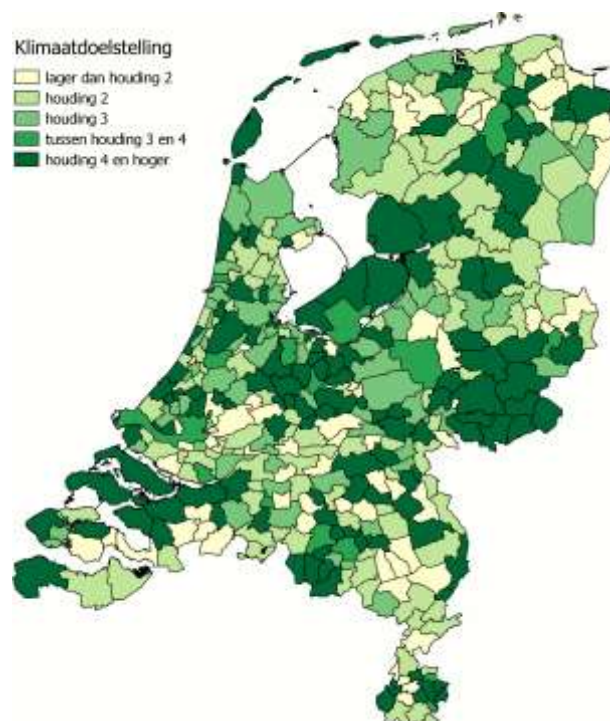
**Figuur 7.6** Scores thema Faciliteren

Bij het thema Uitvoering en handhaving valt op dat de score in de regio rondom Rotterdam lager ligt dan de scores voor andere thema's in deze regio, terwijl rondom Amsterdam wel een concentratie van hogere scores blijft bestaan. Op het thema Faciliteren is vooral het midden van het land sterk. Opvallend is hierbij dat de uitloper van de Randstad naar het zuiden minder sterk is.

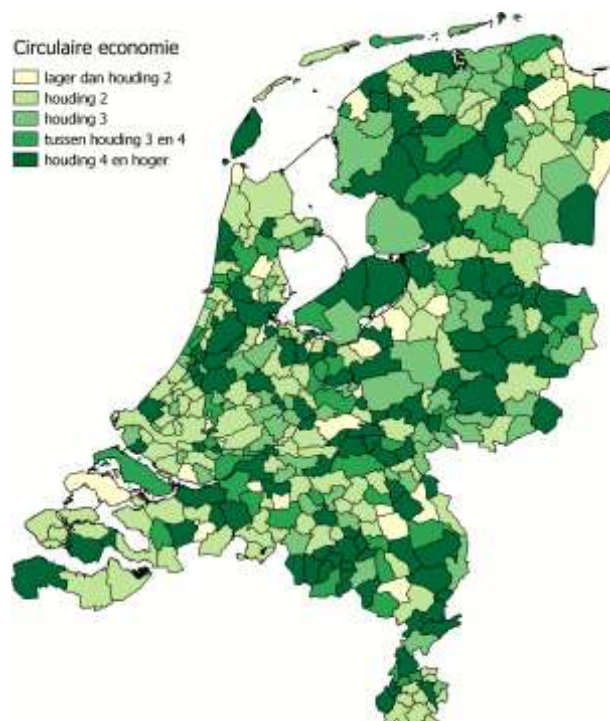
Van de criteria worden er twee uitgelicht die een ander patroon laten zien en ook in het beleid gericht op duurzame ontwikkeling een prominente rol spelen. Deze twee criteria zijn 'klimaatdoelstelling' en 'circulaire economie'. Bij figuur 7.7 over 'klimaatdoelstelling' valt op dat een clustering van goed scorende gemeenten optreedt. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in Utrecht en delen van Gelderland. In Gelderland is dit het gevolg van een sterke regionale samenwerking op het gebied van klimaat- en energiebeleid. Ook bij 'circulaire economie' (figuur 7.8) is er sprake van clustervorming, maar minder sterk dan bij 'klimaatdoelstelling'. Beleidsambities voor circulaire economie lijken vooral aandacht te krijgen in bijvoorbeeld Gelderland en een strook in Brabant en Limburg, hoewel bijvoorbeeld ook de regio Amsterdam hoog scoort op dit criterium.

De andere criteria zijn in de vorm van kaartjes vertoond in bijlage 8. Wat opvalt is dat de governance score bij 'groenbeheer' hoger ligt dan bij bijvoorbeeld 'MVI'. Het 'verankeren van duurzaamheidsbeleid' op Collegeniveau lijkt beter te zijn geregeld dan op ambtelijk niveau. (zie ook tabel 7.1.)





**Figuur 7.7** Score criterium klimaatdoelstelling



**Figuur 7.8** Score criterium circulaire economie

**Tabel 7.1** Overzicht mediane governance scores voor de thema's en criteria van de 390 gemeenten

<b>Governance thema's en criteria</b>	<b>Mediane score<sup>1</sup></b>
<b>Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering</b>	<b>2.75</b>
Intern MVO beleid	2.5
Maatschappelijk verantwoord inkopen	2.5
Groenbeheer	3
Klimaatdoelstelling	3
<b>Samenwerken en verbinden</b>	<b>3</b>
Burgerparticipatie	3
Samenwerking met bedrijfsleven	3
Samenwerking met maatschappelijke organisaties	3
Intergemeentelijke samenwerking	3
<b>Beleidskaders formuleren en integreren</b>	<b>2.75</b>
Coalitieakkoord	3
Duurzaamheidsvisie	3
Breedte invulling duurzaamheid	3
Verankering: plaats in college	3
Verankering: ambtelijke organisatie	2
Monitoring	2.5
<b>Uitvoeren en handhaven</b>	<b>2.75</b>
Circulaire economie (afval)	3
Ouderenbeleid	3
(Duurzame) bedrijventerreinen	2.5
Handhaving	2.5
<b>Faciliteren</b>	<b>3</b>
Communicatieve voorzieningen	3
Breedte van de communicatie (PPP)	2.5
Faciliteren samenwerking	3
Financiële bevordering duurzaamheid (facilitering)	3

## 7.2 Verbanden tussen thema's en criteria

Verbanden tussen de verschillende thema's van de Governance monitor zijn vermeld in tabel 7.2. De sterkste verbanden bestaan er tussen de thema's Gemeentelijke organisatie en Beleidskaders en de overige thema's. Als gemeenten de gemeentelijke organisatie of beleidskaders ambitieus aanpakken dan zijn ook scores op andere governance thema's hoger. De verbanden van Samenwerken en verbinden en Uitvoeren en handhaving onderling en met andere thema's zijn

<sup>1</sup> De mediaan is een statistische grootheid die het midden van een gegevensverzameling aangeeft

minder sterk. Goed beleid op het gebied van samenwerking hoeft niet direct te leiden tot betere beleidskaders en een goede uitvoering. Bij Uitvoeren en handhaven geldt dat er wel beleidskaders aanwezig moeten zijn, maar er minder relatie bestaat met de interne bedrijfsvoering en beleid naar buiten.

**Tabel 7.2** Correlaties tussen de governance thema's

Thema	Correlatiecoëfficiënten tussen thema scores				
	GO	SV	BK	UH	FC
<b>Gemeentelijke organisatie (GO)</b>		0,50	0,64	0,43	0,56
<b>Samenwerken en verbinden (SV)</b>	0,50		0,47	0,35	0,49
<b>Beleidskaders (BK)</b>	0,64	0,47		0,50	0,61
<b>Uitvoering en handhaven (UH)</b>	0,43	0,35	0,50		0,46
<b>Faciliteren (FC)</b>	0,56	0,49	0,61	0,46	

De onderlinge verbanden tussen de 22 criteria (zie bijlage 6) zijn, met uitzondering van de onderlinge verbanden binnen het thema Beleidskaders, (zeer) zwak. Vooral inhoudelijke criteria zoals 'groenbeheer', 'klimaatdoelstelling' en 'ouderenbeleid' houden weinig verband met andere criteria uit de Governance monitor. Voor een deel staat de uitvoering op deze terreinen dus los van hoe het duurzaamheidsbeleid tot stand komt. 'Maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering' en 'communicatiebeleid' laten een iets sterker verband zien met andere criteria.

### 7.3 Samenvattend beeld

De verschillen tussen de governance scores van Nederlandse gemeenten zijn relatief groot. Hoge scores worden vooral waargenomen in een strook die over het midden van het land loopt. Daarnaast is een patroon zichtbaar van lagere scores langs de grenzen. Opvallend is dat in Noord-Brabant veel gemeenten met de laagste scores worden gevonden. In de hoog scorende gemeenten komen zowel grote als kleine gemeenten terug. In de laagst scorende gemeenten hebben de kleinste gemeenten de overhand.

De verbanden tussen de thema's van de Governance monitor zijn vrij sterk. Vooral de thema's Gemeentelijke organisatie en Beleidskaders correleren goed met andere thema's. Aandacht voor deze thema's kan gezien worden als voorspellend voor een integraal beleid op het gebied van duurzame ontwikkeling.

## 8 Invloed van typologie, financiële positie en politieke kleur van gemeenten

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar externe invloeden op de governance score. Hierbij passeren drie onderwerpen de revue. Allereerst komen aan de orde de typologieën van gemeenten zoals die ook in de Nationale monitor duurzame gemeenten worden gebruikt. Ten tweede zal worden gekeken naar de financiële positie van gemeenten. Als laatste wordt de invloed van de politieke kleur van de gemeenteraad van een gemeente op de governance score bepaald.

### 8.1 Typologieën

In de Nationale monitor duurzame gemeenten worden typologieën gebruikt om onderscheid te maken tussen verschillende gemeenten. De typologieën zijn gebaseerd op enerzijds kwalitatieve sociaal-economische en ruimtelijke kenmerken en anderzijds op de kwantitatieve kenmerken van de gemeenten. Het doel van de typologieën is om inzichtelijk te maken welke invloed de context van gemeenten heeft op de governance score. In tabel 8.1 is een overzicht gegeven bij welke typologieën verschillen ontstaan in de governance score (van zowel het totaal als de thema's). Voor groeigemeenten, werkgemeenten, centrumgemeenten en toeristische gemeenten geldt dat de governance score op de meeste thema's hoger dan gemiddeld uitvalt. Bij krimpgemeenten, woongemeenten en agrarische gemeenten is de governance score juist lager. Bij de grootte van de gemeente is te zien dat kleine gemeenten doorgaans een lagere en grotere gemeenten een hogere governance score hebben. Uit de verschillen blijkt dat het effect van gemeentegrootte het sterkst is. Waar nodig zal daarom in vervolganalyses gecontroleerd worden voor het effect van gemeentegrootte.

**Tabel 8.1** Resultaten verschilanalyse typologieën en governance score

Gemeente typologieën	Governance thema's					
	Totaal	Gemeente- lijke organisatie	Samen- werken en verbin- den	Beleids- kaders	Uitvoeren en hand- haven	Facili- teren
Groeigemeenten						
Krimpgemeenten						
New Towns						
Historische gemeenten						
Werkgemeenten						
Woongemeenten						
Groene gemeenten						
Agrarische gemeenten						
Centrumgemeenten						
Voormalige industrie gemeenten						
Toeristische gemeenten						
Kleine gemeenten						
Middelgrote gemeenten						
Grote gemeenten						

scoort hoger dan overige gemeenten

scoort lager dan overige gemeenten

## 8.2 Financiële positie gemeente

De financiële positie van de gemeente kan invloed hebben op de governance score vanwege de beschikbaarheid van middelen om beleid uit te voeren. In de analyse is gekeken naar de volgende financiële kenmerken<sup>2</sup>:

- het totaal van baten en lasten per inwoner
- exploitatieresultaat
- solvabiliteitsratio
- schuldenquote
- schuld per inwoner.

De correlaties van deze indicatoren met de scores uit de Governance monitor zijn gegeven in tabel 8.2. Er is een zwakke samenhang tussen de scores uit de Governance monitor en de baten, lasten en schuld per inwoner. Na controle voor gemeentegrootte blijkt echter dat deze samenhang verdwijnt. De financiële positie

<sup>2</sup> Gegevens afkomstig van [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl) van VNG/KING, verkregen op 24-10-2016.

van gemeenten heeft dus maar een beperkte invloed op de duurzaamheidshouding van een gemeente die vooral door de omvang van de gemeente wordt bepaald.

**Tabel 8.2** Verbanden financiële kenmerken en governance scores

Financiële kenmerken	Thema's					
	Totaal	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken en verbinden	Beleidskaders	Uitvoeren en handhaven	Faciliteren
Baten per inwoner	0.23	0.22	0.18	0.18	0.13	0.17
Lasten per inwoner	0.24	0.23	0.17	0.20	0.13	0.18
Exploitatie resultaat	-0.03	-0.02	0.03	-0.02	-0.02	-0.01
Solvabiliteitsratio	-0.13	-0.08	-0.12	-0.06	-0.13	-0.14
Schuldenquote	0.15	0.08	0.12	0.07	0.11	0.18
Schuld per inwoner	0.22	0.15	0.17	0.14	0.16	0.24

### 8.3 Politieke kleur

Het beleid in een gemeente is het resultaat van politieke verhoudingen. Politieke partijen hebben verschillende duurzaamheidshoudingen (Zoeteman en Vos, 2007). Hierdoor is te verwachten dat ook de politieke kleur van een gemeente invloed heeft op de van de duurzaamheidshouding afgeleide governance score. Om dit te analyseren is de zetelverdeling in de gemeenteraad als uitgangspunt genomen.

De samenhang tussen de procentuele zetelverdeling van de politieke partijen in de gemeenteraad en de totaalscore en themascores uit de Governance monitor is weergegeven in tabel 8.3. Gemeenten waar D66 naar verhouding meer zetels in de raad heeft scoren beter op de Governance monitor. Dit geldt in mindere mate ook voor de partijen Groen Links en SP. Bij lokale partijen wordt juist een negatief verband gevonden. Een hoger aantal zetels voor lokale partijen hangt samen met een lagere score op de Governance monitor. Wanneer gecorrigeerd wordt voor het effect van de gemeentegrootte verdwijnt de significantie van het merendeel van deze correlaties.

Naast de politieke kleur is ook gekeken naar de verschillen tussen mannen en vrouwen in de raad. Hier blijkt het aantal vrouwen een positieve invloed te hebben op de governance score. Als wordt gecorrigeerd voor gemeentegrootte wordt dit verband zwakker, maar blijft wel significant.

**Tabel 8.3** Verbanden zetelverdeling in de gemeenteraad en governancescore

Partij	Thema's					
	Totaal	Gemeente- lijke organisatie	Samen- werken en verbinden	Beleids- kaders	Uitvoeren en hand- haven	Facili- teren
Lokaal	-0.22	-0.20	-0.18	-0.15	-0.13	-0.25
PvdA	0.11	0.13	0.09	0.09	0.05	0.14
VVD	0.04	0.05	0.02	0.02	0.05	0.01
CDA	-0.18	-0.14	-0.13	-0.13	-0.07	-0.16
D66	0.37	0.35	0.25	0.32	0.22	0.33
SP	0.22	0.22	0.15	0.15	0.15	0.18
CU	0.03	0.00	0.05	0.02	-0.01	0.07
GL	0.27	0.27	0.15	0.19	0.21	0.25
AOV	0.00	0.02	0.02	-0.03	-0.03	0.12
SGP	-0.05	-0.11	0.01	-0.07	-0.08	0.03
Man	-0.23	-0.20	-0.18	-0.18	-0.13	-0.17
Vrouw	0.24	0.20	0.18	0.19	0.14	0.19

#### 8.4 Kern van de uitkomsten

Onder de eigenschappen van gemeenten lijkt de grootte van de gemeente de grootste invloed te hebben op de score van de Governance monitor. Ook groei-, werk- en centrumgemeenten laten een hogere governance score zien. Het effect van gemeentegrootte lijkt niet direct samen te hangen met de financiële positie van gemeenten. Wel is het mogelijk dat grote gemeenten, door hun hoger aantal ambtenaren, meer mogelijkheden hebben specifieke aandacht aan duurzaamheid te geven. De politieke kleur van de gemeente heeft beperkt effect op de governance score.

## 9 Overzicht van inspirerende voorbeelden

Het belang van het governance onderzoek kan niet alleen in een veelheid aan getallen worden uitgedrukt. Veel meer nog dan ranglijsten met scores en statistische verbanden is het van belang zichtbaar te maken hoe de bezielende werking van de duurzaamheidsbeweging (Van Seters, 2012) uitwerkt in het handelen van gemeentebesturen, burgers en bedrijven en hoe ieder daarin vervolgstappen kan zetten. Deze beweging is onderdeel van een grotere sociale beweging die haast ongemerkt als mondiale *civil society* zich heeft georganiseerd buiten landgrenzen om. Over de hele planeet confronteren lokale actiegroepen tot en met internationale organisaties overheden en bedrijven met de noodzaak te handelen om milieuaantasting, uitwassen van marktfundamentalisme, en sociale onrechtvaardigheid tegen te gaan. Hoewel deze groepen niet een samenbindende ideologie delen, noch als zodanig worden onderkend door politici en de media, brengen zij een diepe transformatie van de samenleving te weeg (Hawkin, 2007). Het is dan ook beslist niet zo dat het enthousiasme voor duurzaamheid alleen te vinden is bij grote gemeenten. Sprankelende initiatieven worden ook ontwikkeld in kleinere gemeenten, mede afhankelijk van de intenties van de individuele mensen in College, Raad en maatschappelijke organisaties. Op elke schaal en in elke situatie zijn innovatieve stappen mogelijk.

Ook wordt niet alles bepaald op het moment van het formuleren van het coalitieakkoord en de vorming van een nieuw College. Uit het onderzoek zijn talrijke voorbeelden naar voren gekomen (bijvoorbeeld Lelystad en Teylingen), waarbij tijdens de rit het bestuurlijk commitment aan duurzaamheid is gestegen en is uitgedrukt in een nog ambitieuzere uitvoeringsnota (duurzaamheidsagenda of -programma) dan spreekt uit het coalitieakkoord. De duurzaamheidsbeweging kent nog steeds een grote vitaliteit bij gemeenten, burgers en bedrijven. De nieuwe accenten op decentralisatie en participatie van burgers en bedrijven sluiten dan ook goed aan bij de doelen en proceskenmerken van de genoemde duurzaamheidsbeweging. Ook ontstaan er soms nieuwe impulsen, zoals het tekenen van het Manifest MVI 2016-2020 (2016). Als handreikingen voor gemeenten die deze weg verder willen bewandelen worden in dit hoofdstuk inspirerende voorbeelden beschreven die uit de huidige monitor naar voren



komen en, eventueel na vertaling en aanpassing door de onderzoekers, ook elders kunnen worden toegepast.

Op beknopte wijze zullen voor elk van de 22 governance criteria enkele spreken- de innovatieve benaderingen die in de citaten van de monitor zijn te vinden worden gememoreerd. De voorbeelden zijn beslist niet limitatief.

### **9.1 Gemeentelijke organisatie - intern maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO beleid)**

Bij het eigen MVO-beleid van de gemeente is gekeken naar de duurzaamheidsas- pecten van de eigen organisatie, ofwel de combinatie van 'mensen, munten, mid- delen, massa en media', zoals te lezen valt op de website van Nieuwegein 'over het slim organiseren van HR-processen, het bieden van een prettige werkcultuur en veilige en gezonde werkomgeving, het stimuleren van talentontwikkeling, het bevorderen van diversiteit op de werkvloer en betrokken leiderschap'. De ge- meente vertelt niet alleen wat ze zelf doet maar, aldus het Actieplan Duurzaam- heid van Hendrik-Ido-Ambacht, 'verkent tegelijkertijd de animo en de kansen bij medewerkers, inwoners en bedrijven voor meer duurzaam handelen'. Overigens is het wat teleurstellend om te moeten constateren dat veel gemeenten wel op- schreven dat zij ten aanzien van duurzaamheid een voorbeeldrol te vervullen hadden, maar dat die vervolgens maar weinig uit de verf kwam. Gelukkig zijn er ook gemeenten die daar wel werk van maken. Concreet zijn gemeenten bezig met onder andere:

- energieneutraal maken gemeentehuis en ander vastgoed van de gemeente
- uitvoeren analyse volgens ISO 26000 en een plan van aanpak opstellen (Lelystad)
- meedoen aan labels zoals Millennium gemeente, Fair Trade gemeente, etc. (Maastricht)
- schoon maken stedelijk openbaar vervoer bv door inzet van waterstofbussen (Rotterdam)
- medewerkers meer thuis laten werken om verkeersemisssies te beperken (Beesel)
- medewerkers een private-cloud omgeving bieden (Wageningen)
- het personeelsbestand in o.a. leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur, culturele achtergrond en opleiding een afspiegeling van de beroepsbevolking te laten zijn (Amsterdam)
- kandidaten van allochtone herkomst nadrukkelijk uit nodigen te solliciteren ('s- Hertogenbosch)
- mogelijkheid bieden van een goed ontwikkeld opleidings- en gemeentelijk management development beleid gericht op opleidingen die aansluiten op werk en persoonlijke behoeften (Rotterdam)
- medewerkers een cursus aanbieden op het gebied van zeer duurzame utili- teitsbouw (Tytsjerksteradiel).

## 9.2 Gemeentelijke organisatie - maatschappelijk verantwoord inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen betekent duurzaam inkopen en aandacht voor *social return* en het toepassen van sociale voorwaarden (Inkoopbeleid, Almere). Bij duurzaam inkopen gaat het erom dat bij de inkoop- en aanbesteding beslissing de duurzaamheidsdoelstellingen integraal meewegen bij de leveranciersselectie (Agenda duurzaamheid, Amsterdam). Dit betekent onder meer dat gemeenten bij het inkoop- en aanbestedingsbeleid vastleggen zo veel mogelijk 'circulair' te willen inkopen (Nota Inkoopbeleid, Wageningen). Enige concrete voorbeelden om hierbij voortgang te boeken zijn:

- Er wordt een plan met doelstellingen op kortere termijn voor inkooptrajecten opgesteld, samen met kennisinstituten en bedrijven. Onderdelen van het plan zijn: 1. Welke inkooptrajecten zijn er en zijn kansrijk; 2. Naar een duurzame en circulaire inkoop; 3. Opstellen Kansenkaart innovatieve wijzen van uitvragen met richtlijnen voor maximaal resultaat in diverse soorten inkooptrajecten; 4. Het identificeren van kansen voor gezamenlijk optrekken met andere opdrachtgevers van buiten onze gemeente (Amsterdam).
- Met behulp van een MVO-scorekaart voor negen aandachtsgebieden, verdeeld over people, profit en planet, concrete ambities en doelstellingen benoemen voor een duurzame bedrijfsvoering voor de komende jaren benoemen (Programma Bedrijfsvoering, Amersfoort). Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor duurzaam inkopen in het aanbestedingsbeleid door ook in te zetten op circulair inkopen (10% in 2020) (Programmabegroting, Amersfoort).
- Op de korte termijn bezien vraagt een circulaire inkoop vaak een hogere investering dan een reguliere inkoop; om te voorkomen dat vanwege financiële overwegingen kansen voor circulair inkopen gemist worden, willen we de extra benodigde investeringen vanuit het Toekomstfonds financieren (Houten).
- De principes van de circulaire economie worden toegepast door in de aanbestedingen verspilling tegen te gaan en in de gunningscriteria de totale gebruikskosten te betrekken (TCO) (Almere).

## 9.3 Gemeentelijke organisatie - groenbeleid

Bij het 'groenbeleid' lopen bijdragen aan de grootschalige ecologische hoofdstructuur en het regelmatige onderhoud en de inrichting van het openbare groen in het bebouwde deel van de gemeente vaak door elkaar. Algemene doelstellingen zijn het ontwikkelen van een landschappelijk raamwerk, het behouden en versterken van waardevolle landschappen, een landschappelijk kader voor te realiseren ecologische verbindingzones en het verbeteren van de beeldkwaliteit van onder meer dorpsentrees en bestaande bebouwing en erven (Structuurvisie, Ermelo). Meestal speelt daarbij ook de natuurlijke overgang naar het buitengebied en het waarborgen van migratiemogelijkheden voor planten en dieren tussen stad en land (incl. watergangen) (Structuurvisie, Westervoort). In de toepassing van (natuurlijke) bos- en heesterbeplantingen, hagen en gras in de openbare ruimte zijn de ontwerpregels gebaat bij een aantal richtlijnen die kunnen ondersteunen bij het

ontwikkelen en beheren van een toekomstbestendige en duurzame inrichting. (Groenbeleidsplan, Heerde; Ecologische Hoofdstructuur, Leiderdorp).

Er is een brede variatie aan initiatieven aangetroffen, waarbij als extra factor het ruimte geven aan burgerinitiatief en verantwoordelijkheid een rol speelt. Een grotere betrokkenheid van buurtbewoners leidt tot minder vervuiling en schade, en tot meer tevredenheid (Begroting, Groningen).

- De overgangen tussen natuur, stad en de dorpen willen we vervlechten door ruimte te geven aan de Groene Mal en het grootste stadspark van Nederland. We zetten daarbij in op het vergroten van de soortenrijkdom in en om de stad (Tilburg)
- Onder het motto “versterken en verbinden” willen we de grote landschappelijke buitengebieden de komende jaren met elkaar verbinden via de groene zones zoals Landgoederengebied, e.d. Deze vormen samen een groene ring rondom de stad, die van groot belang is voor de stad als recreatief uitloopgebied. Ook willen we het landschap meer de stad in trekken door het creëren van groene longen in het stedelijk gebied. Die groene longen eindigen in de grote stadsparken (Maastricht)
- Bij de aanplant van bomen wordt bij de soortkeuze ook rekening gehouden met de biodiversiteit ('s-Hertogenbosch). De rijkdom aan planten en dieren wordt nog verder versterkt via ons dagelijks beheer, met bijvoorbeeld natuurvriendelijke oevers en een aangepast maaibeheer en de ruimte geven aan initiatiefnemers om in het groen, in hun woonomgeving of op braakliggende terreinen hun 'Growing Green'-dromen te realiseren (Almere).
- Samen met het Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard en het greenteam van de gemeente, organiseren we jaarlijks een aantal groene doedagen (actie 'Tegel eruit, groen erin'). Tijdens deze dagen wordt er gewerkt aan groen in de wijk en worden plantjes uitgedeeld en informatie gegeven. Het doel is zo veel mogelijk vierkante meters te ontharden (Rotterdam).
- Versterking van de natuurwaarden door de realisatie van natte en droge ecologische verbindingzones, ... en door 'groen' waar mogelijk een plek te geven langs wegen, op bedrijventerreinen, in woonwijken en in het buitengebied (Etten-Leur).
- In het kader van Wijk- en Buurtgericht werken gaan bewoners stukken openbaar groen zelf onderhouden. Op dat moment worden groenonderhoudscontracten opgesteld met bewoners waardoor variëteit in beplanting kan ontstaan (Hendrik-Ido-Ambacht)
- Vanuit ons voedselbeleid faciliteren we initiatieven van bewoners op het gebied van moestuin-tuinieren en stadslandbouw (Groningen). Buurttuinen zijn een mooi middel om eerlijk voedsel te verbouwen; zo draagt groen ook bij aan sociale verbinding (Arnhem)
- Groene daken zijn energiebesparend (want koeler in de zomer) en zorgen ervoor dat het dak twee keer langer mee gaat. Daarnaast verhogen ze de biodiversiteit in de stad. Doel is 40.000m<sup>2</sup> groen dak per jaar (Rotterdam).
- Door de gehele gemeente kan het gras ook beheerd worden door de inzet van schapen. Het laten begrazen van schapen is ecologisch gezien goed voor de

biodiversiteit omdat er allerlei zaden aan de vachten van schapen blijven hangen en elders weer in de grond komen (Fryske Marren, Oldambt).

#### **9.4 Gemeentelijke organisatie - klimaatdoelstelling**

Dit criterium is ontwikkeld om na te gaan hoe de gemeente de eigen organisatie CO<sub>2</sub>- of energieneutraal wil krijgen, maar in de praktijk zijn er een aantal gemeenten die alleen doelen voor de gemeente als geheel hebben geformuleerd. Ook zijn er gemeenten die nog niet een jaartal waarop het klimaat- of energieneutraal zijn van de eigen organisatie of de gemeente als geheel hebben vastgelegd. In deze beschrijving zullen enkele voorbeelden uit een veel grotere groep gegeven worden hoe innovatieve benaderingen voor de eigen organisatie en voor de gemeente als geheel worden ontwikkeld. In de Governance monitor is niet geprobeerd alle initiatieven op klimaatgebied in beeld te brengen, maar is vooral naar de doelstellingenkant gekeken. Sommige gemeenten hebben zich als doel gesteld om wat betreft energie, bijvoorbeeld met een eigen Energieco-operatie, geheel zelfvoorzienend te worden (Collegeprogramma, Ameland). Soms zijn er bijzondere omstandigheden die bij een dergelijke doelstelling helpen zoals biovergisting te Wijster (Milieubeleidsplan, Midden-Drenthe). Alle gemeenten zijn op het uitvoeringsniveau bezig met de woningsector, het verkeer, bedrijfsterreinen e.d. en het omvat vaak grote programma's (bijvoorbeeld Rotterdam Climate Initiative). Concrete initiatieven zijn onder meer:

- energieneutrale en energieproducerende wijken (bestaand en nieuw), maximale integratie van windenergie in de gebouwde omgeving en volledige verduurzaming van het bestaande stadswarmtenet door toepassing van duurzame bronnen (waaronder geothermie en bio-energie) (Almere)
- voor 2020 2000 woningen renoveren naar een woning met nul-op-de-meter (Amersfoort)
- windpark Noordoostpolder, met een omvang van 86 nieuwe windmolens (Noord-Oostpolder)
- aanleg van een biogasringleiding, biomassa productie uit algen en riet, stoken op streekhout e.d. (Berkelland)
- boven een bepaald energieverbruik alle energiebesparende rendabele maatregelen met een terugverdientijd < 5 jaar realiseren op bedrijfsterreinen (Breda).

#### **9.5 Samenwerken en verbinden - burgerparticipatie**

Burgerparticipatie is een van de meest populaire en experimentele onderwerpen in gemeenteland. Het moet helpen om de decentralisatie operatie, inclusief de budgetkorting die daarmee gepaard gingen, op een positieve manier op te pakken en sluit aan op een mondiger burgerschap en het aanspreken van creatieve vermogens binnen de samenleving. In elke gemeente zijn voornemens te vinden om met deze nieuwe werkelijkheid om te gaan. Naast het terugbrengen van regels wordt ingezet op een meer dienstverlenende houding en wordt terughoudender opgetreden met de rol van voorschrijvende overheid. Mensen maken

de stad, niet het gemeentebestuur of het stadskantoor (Bestuursakkoord, Breda). Bewoners van de wijk krijgen meer grip op de besteding van beheerbudgetten (Coalitieakkoord, Hilversum; Duurzaamheidsvisie, De Fryske Marren ). De gemeente gaat haar rol spelen in een netwerk van gelijkwaardige partners en stelt daarbij telkens de vraag of ze moet verbinden of loslaten en ruimte geven, of bij een aantal thema's juist een actieve daadkrachtige rol moet oppakken (Nota Duurzaamheid, Lelystad). Nieuwe vormen van directe democratie worden ingezet: de burgerjury, de mogelijkheid van referenda in de gebieden, het inzetten van panels, het houden van een enquête of digitale raadplegingen en invoering van 'the right to challenge': analoog aan de Britse wet - dat is het recht van een buurt om lokale voorzieningen over te nemen wanneer zij denken het zelf anders en beter te kunnen organiseren - (Coalitieakkoord, Rotterdam) (zie ook Begroting, Sittard-Geleen; Begroting, Groningen; Programmabegroting, Oss). Uitwerkingen hiervan zijn onder meer:

- cliënten zeggenschap geven in hun re-integratieactiviteiten, op basis van het persoonlijk plan. De benodigde middelen voor de brede aanpak van activering bedragen structureel € 0,2 miljoen per jaar (Breda)
- de coördinatie van bestuurlijke vernieuwing is een specifiek aandachtsgebied van een van de wethouders en hiervoor wordt € 100.000 per jaar vrijgemaakt om initiatieven en experimenten in de stad te faciliteren en te evalueren (Amersfoort)
- samen met inwoners voor diverse gemeentelijke budgetten zichtbaar maken welk deel daarvan wordt besteed in hun dorp of wijk en vervolgens het geven van meer zeggenschap over besteding van budgetten of het daadwerkelijk overdragen van budgetten (Emmen) of het uitdelen van wijkvouchers (Laarbeek, Noordwijk)
- buurtregisseurs die de rol van coach en mentor voor burgerinitiatieven krijgen, nieuwe ideeën begeleiden naar realisatie, en loslaten als ze zelfstandig verder kunnen; stimuleert proactief nieuwe ideeën, door o.a. het gesprek aan te gaan over de toekomst van de buurt of wijk (Geldrop-Mierlo)
- CityLab010, een gemeentelijk programma om participatie van burgers bij o.a. het programma Duurzaam te stimuleren waarbij € 440.000 beschikbaar is voor duurzame en mobiliteitsoplossingen (Rotterdam)
- investeren in innovatieve vormen van participatie en lokale (directe) democratie zoals bij Let's Gro, de Veranderlabs, het Vernieuwingsnetwerk, de diverse co-creatieprocessen, de G1000, de Stadsambassade en het inrichten van buurtbegrotingen (Groningen).

## 9.6 Samenwerken en verbinden - samenwerken met bedrijfsleven

Gemeenten zoeken parallel aan burgerparticipatie, ook de samenwerking met het bedrijfsleven. De gemeente en ondernemers in de stad hebben veel gemeenschappelijke belangen (Coalitieakkoord, Leiden). Door interactieve beleidsvorming worden burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en samenwerking tot de voorbereiding, bepaling, uitvoering en evaluatie van beleid te komen (Boekel). Een uitdaging kan

zijn om de creatieve sector met andere topsectoren te verbinden (Bestuursakkoord, Breda). Veel gemeenten verbinden bedrijven, (gemeentelijke) organisaties, instellingen, verenigingen en individuele inwoners in bijvoorbeeld netwerkkringen met elkaar (Website, Barendrecht) of helpen deze om een duurzaamheidspact te vormen (Toekomstvisie, Deventer). Het vergroten van de samenwerking tussen bedrijven onderling en met kennis- en onderwijsinstellingen is ook een veel gezochte manier om innovatie te stimuleren (Economische Agenda, Aalsmeer). Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld:

- innovatie samen met partners stimuleren en toepassen onder meer in Energie Coöperatie Dordrecht (ECD) en de Duurzaamheidsfabriek (Dordrecht)
- ondernemers laten deelnemen aan een klimaat estafette waarbij zij elkaar nomineren om een CO2-scan uit te laten voeren (Maassluis)
- ondernemers onderscheiden die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid pakken door hen te benoemen tot 'proud MVO partner' en hen als zodanig te positioneren (Westland)
- samen met Nuon en AEB Amsterdam, verenigd in WestpoortWarmte (WpW), investeren in de groei van het stadswarmtenet (Amsterdam)
- stimuleren dat bedrijven beschikken over een GreenKey Label, een internationaal keurmerk voor duurzame bedrijven in de recreatie- en vrijetijdsbranche, dat inmiddels een bekend en erkend keurmerk is voor veel duurzame (zakelijke) toeristen. Het aanwezig zijn van een groot aantal ondernemingen met een GreenKey Label draagt daarmee niet alleen bij aan een duurzame bedrijfsvoering maar ook aan een duurzame uitstraling van de gemeente als duurzame, groene toeristische regio (Utrechtse Heuvelrug).

## 9.7 Samenwerken en verbinden - samenwerken met maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties worden vaak, samen met burgers en bedrijven, betrokken bij het formuleren van nieuw beleid, zoals een duurzaamheidsvisie (Milieuprogramma, Hellendoorn). Gemeenten zijn steeds vaker flexibel in de momenten waarop door co-creatie ontwikkelde innovatieve initiatieven vanuit maatschappelijke organisaties in het formele beleid kunnen worden ingepast. Daartoe moet wel op verschillende momenten per jaar de voortgang en gekozen koers van de belangrijke projecten worden gemonitord en gecommuniceerd (Duurzaamheidsprogramma, Ermelo; Programmabegroting Dalfsen).

- oprichten van DuurzaamheidsLab Almere ter ondersteuning van Almere 2.0; het DuurzaamheidsLab heeft zich doorontwikkeld tot een duurzaamheidswinkel en virtuele ontmoetingsplaats, DuurzaamAlmere.nl genaamd (Almere)
- faciliteren van platforms voor ontmoeting, kennis en uitwisseling in goede afstemming met Centrada, HVC, Schiphol/OMALA, de WUR, Windesheim, CAH, Liander, Electrabel, Ennatuurlijk, de BKL, werkbedrijf Lelystad en Natuur en Milieu Flevoland (Lelystad)
- oprichten Contactnet Duurzame Innovatie Noord-Nederland (Codin); Codin voorziet in de behoefte bij overheden en bedrijven aan inzicht in ontwikkelingen (lopende projecten, initiatieven, subsidiemogelijkheden) en kennis (Groningen)

- al dan niet met de overheid gaan bedrijven met energiemaatregelen aan de slag en maken met elkaar afspraken over de doelen die hierbij worden nagestreefd. Een goed voorbeeld hiervan is het Helmondse Energieconvenant voor bedrijven. Deelnemende bedrijven die het convenant hebben ondertekend streven er naar om in een periode van 3 jaar minimaal 10% energie te besparen of duurzaam op te wekken (Helmond)
- deelnemen in bovenlokale Green Deals: Warmtenet Maastricht, Duurzame Energiecentrale Limburg, Zero Emission Busvervoer, Zero Emission Stadslogistiek, Laadinfrastructuur, Energie Prestatiekeuring pilotprojecten (Maastricht)
- faciliteren Biobased Economy Expocenter als plek waar de Ambachtelijke Academie steeds meer vorm krijgt en kennis en innovaties op het gebied van de biobased economy in de regio ontsluit (Haarlemmermeer)
- het Platform Duurzaam Voorschoten (PDV) is één van de officiële adviesorganen van de gemeente; de leden van het platform zijn formeel benoemd door het college van burgemeester en wethouders; het platform adviseert de gemeente over duurzaamheidsaspecten in gemeentelijke plannen (Voorschoten)
- opzetten samenwerkingsverbanden als het Nijmeegs Energie Convenant, Power2Nijmegen en De Groene Hub; deze partnerships bieden kansen voor verbreding naar nieuwe thema's zoals 'biobased economy' en 'circulaire economie' (Nijmegen).

## 9.8 Samenwerken en verbinden - intergemeentelijke samenwerking

Gemeenten kennen op veel manieren samenwerkingsverbanden met elkaar, bijvoorbeeld in de vorm van een Regionale Uitvoering Dienst voor milieutaken, door gezamenlijk in te kopen, of in de uiterste vorm van een ambtelijke fusie. Ook zijn er vele regionale samenwerkingsverbanden die erop zijn gericht om economische of ecologische vernieuwingen (bv *circular* en *biobased economy*) op een hoger schaalniveau mogelijk te maken. Het 'verbindend besturen' is gebaseerd op de gedachte dat 'wat goed is voor de regio ook goed is voor de stad' (Duurzaamheidsvisie, Breda). Gemeenten geven met elkaar vaak ook invulling aan een Regionale Omgevingsvisie, die er bijvoorbeeld op gericht kan zijn om de verduurzaming van de energievoorziening te versnellen (Duurzaamheidsprogramma, Zoeterwoude). Nadere voorbeelden zijn:

- samenwerken met Delft, Den Haag, Westland, de provincie Zuid-Holland, het Havenbedrijf en energie/warmtebedrijven aan de "warmteronde cluster west"; industriële restwarmte uit Rotterdam en warmte uit geothermie wordt geleverd aan de bebouwde omgeving en glastuinbouw (Rotterdam)
- samen met andere gemeenten in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag werken aan meer uniformiteit in onze duurzame uitvraag richting onze leveranciersmarkt (Rotterdam)
- samen met 9 andere regionale gemeenten een informatie website bijhouden waarop tips, trucs en nieuwtjes te vinden zijn op het gebied van energiebesparing en duurzaamheid in het algemeen ([www.energiebesparengenv.nl](http://www.energiebesparengenv.nl)), met

- o.a. een link naar de Zonatlas, zodat inwoners gemakkelijk kunnen zien of hun dak in potentie geschikt is voor het opwekken van zonnestroom (Wijdemeeren)
- samenwerking met de Veluwegemeenten voor een gezonde vrijetijdseconomie, toeristische profilering, natuurbehoud en landschapsontwikkeling en voor het behartigen van belangen bij het buitengebied door een brede coalitie van betrokkenen, zoals die nu verenigd zijn in de Gebiedscoöperatie O-gen (Barneveld)
- verenigen van de gemeenten Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland en Tholen op het gebied van milieu in Samenwerkingsverband Milieutaken Oosterschelderegio (SMO) (Borsele).

## 9.9 Beleidskaders - coalitieakkoord

Het begrip duurzaamheid wordt in de meeste coalitieakkoorden wel aangetroffen, maar de betekenis die eraan gegeven wordt voor de komende coalitieperiode kan aanzienlijk verschillen. Soms wordt onder duurzaamheid niet veel meer verstaan dan het uitvoeren van energiebeleid dat de milieuwethouder 'meeneemt'. In andere gevallen is het een maatgevend principe voor het gehele beleid van het College waarmee alle wethouders bezig zijn onder coördinatie van één van hen. Enkele voorbeelden van duurzaamheidsintenties zijn:

- in het coalitieakkoord heeft de verduurzaming een prominente plaats gekregen. Een duurzamere gemeente wordt gezien als uitgangspunt voor hoe we de stad willen ontwikkelen, voor de kansen die we willen creëren. Duurzaamheid zien we als motor voor de samenleving en als aanjager van de economie. Op het gebied van duurzaamheid maken we de komende vier jaar een inhaalslag. Sterke aandacht voor duurzaamheid, de strijd tegen klimaatverandering en verbeteren van de luchtkwaliteit is een voorwaarde geworden om aantrekkelijk te blijven als vestigingsstad voor mensen en bedrijven. Op dat vlak zijn veel (internationale) steden verder dan onze stad. Door van die steden te leren, denken we de achterstand te kunnen inhalen (Amsterdam)
- een stad die zich actief openstelt als proeftuin voor bedrijven en kennisinstellingen, met het versterken van welzijn, banen en duurzaamheid als doel (Eindhoven)
- we hanteren de duurzaamheidsbalans als kompas voor ons beleid (Tilburg)
- onze stad gaat voor duurzaam. Een goede focus op duurzaamheid leidt voor onze inwoners tot een lagere energierekening, banen, schone lucht, en een beter milieu. Duurzaamheid is meer dan klimaat, het is een katalysator voor verandering en dynamiek. Een katalysator voor een betere gezondheid, een katalysator voor een groenere stad, een katalysator voor een toekomstbestendige werkgelegenheid. Duurzaamheid als mes dat aan twee kanten snijdt (Rotterdam)
- een belangrijk deel van die duurzaamheid is daarmee sociale duurzaamheid. Alles wat we hebben geschreven over de veranderende verantwoordelijkheden van samenleving en overheid heeft daarmee te maken. Daarnaast gaat het bij duurzaamheid om de inzet van grondstoffen en materialen. Anders gezegd: hoe leven we als mensen samen (sociaal) op een wereld waarop je nog kúnt



leven (ruimte)? Beide elementen zijn pijler onder dit coalitieakkoord (Midden-Drenthe)

- We leven niet in een tijdperk van veranderingen maar in een verandering van tijdperken. Oude bestuursvormen en economische modellen raken achterhaald. We bevinden ons midden in het omslagpunt van een hiërarchische top-down samenleving naar een duurzame, bottom-up netwerkmaatschappij (Laarbeek)
- Bij alles wat de gemeente doet moet aandacht zijn voor de gevolgen die dat heeft voor duurzaamheid. In de voorbereiding van plannen en beleid kijken we systematisch naar een verantwoord evenwicht tussen de ecologische, economische en sociale aspecten daarvan (Steenwijkerland)

### 9.10 Beleidskaders - duurzaamheidsvisie

Opvallend veel gemeenten hebben hun ideeën over duurzaamheid nader uitgewerkt in een duurzaamheidsvisie of -agenda met uitvoeringsprogramma. Zoals eerder opgemerkt zijn veel duurzaamheidsvisies aanscherpingen van de intenties van het coalitieakkoord, die mogelijk werden door de langere periode van bezinning die op de coalitievorming volgde. Dit kan ook het gevolg zijn van de afstemming die met bewoners en bedrijven plaats heeft gevonden over de inhoud van de duurzaamheidsvisie (Programmabegroting, Leiden). Met de integrale visie op duurzaamheid, richtinggevende oriëntatie op de toekomst en de niet vrijblijvende keuzes die daarbinnen worden gemaakt voorziet de duurzaamheidsvisie in een door velen ervaren behoefte (Duurzaamheidsbeleid, Rijswijk). Voorbeelden van visies op de uitdaging van duurzaamheid zijn:

- duurzame ontwikkeling betekent het zorgen voor het 'hier' en 'nu' en voor 'daar' en 'later'. Duurzame ontwikkeling richt zich dus duidelijk niet alleen op het eigen gebied, de eigen mensen en bedrijven maar kent een mondiaal aspect (daar) en een toekomstaspect (later). Het is een continu proces en geen momentopname. Ons handelen gaat immers ook continu door (Boxtel)
- we willen een duurzame gemeente zijn waar inwoners (huishoudens) en bedrijven wonen, werken, hun bedrijf uitoefenen en zich kunnen ontplooiën zonder afwenteling op anderen, andere regio's of volgende generaties en die recht doet aan de lokale flora en fauna en de onderlinge samenhang daarvan (Heemstede)
- de effecten van het beleid dat de gemeente nu en in de toekomst voert, moeten positief merkbaar zijn voor de huidige generatie, maar ook voor de volgende generatie. Zowel op materieel als immaterieel gebied. Negatieve effecten van beleid schuiven we niet door naar volgende generaties of ons omliggende gebieden. De gemeente kijkt dus nadrukkelijk naar de effecten van het beleid op de toekomst en de omgeving. De gemeente zet zich in om duurzaamheid bij al haar beleid en handelingen expliciet aandacht te geven én telkens te vergroten. Zij doet dit in de rollen van initiator, stimulator, facilitator en regisseur (Drimmelen)
- de gemeente wil de verduurzaming van de stad versnellen. In 2020 kent de gemeente 20% meer duurzame energie en 20% minder energiegebruik. De

Agenda Duurzaamheid is uitgewerkt met kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen, langs vijf transitiepaden, met als rode draad de filosofie van de circulaire economie: innovatie, meer doen met minder, slimmer en hernieuwbaar (Amsterdam)

- de kadernota biedt een integraal kader voor duurzame ontwikkeling van de stad, gericht op het bereiken van een evenwichtige balans tussen people, planet en profit. In een uitvoeringsplan is dit vertaald naar 6 lokale speerpunten (Lelystad)
- samen met de provincie werken we vanuit het programma Groen Werkt! (2015-2017) aan economische innovaties en de transitie naar een duurzame stad en regio. Het programma Groen werkt! moet minimaal 300 banen realiseren (Leeuwarden).

### 9.11 Beleidskaders - breedte invulling duurzaamheid

In de duurzaamheidsvisie wordt ook aangegeven hoe breed het begrip duurzaamheid in de praktijk door de gemeente wordt gehanteerd. Dat is soms nog teleurstellend smal, maar in de loop van de tijd lijkt er wel een tendens om de invulling te verbreden. Anderzijds zijn er weinig beleidsthema's, naast het financiële, waarbij gemeenten zoveel aandacht aan een integrale aanpak geven als bij duurzaamheid. De voorbeelden spreken wat dit betreft voor zich:

- duurzaamheid is voor de gemeente een belangrijk integraal beleidsfundament. Het moet doorklinken in andere gemeentelijke programma's, zoals het Programma Sociaal Domein (werkgeversdienstverlening), het Programma Economie (sociaalondernemerschap) en het Programma leefomgeving. De gemeente kijkt breder bij haar beleid en investeringen dan alleen energie, dus ook naar circulair bouwen, grondstofgebruik etc. Daarnaast krijgt het een plaats in het inkoopbeleid, bij ruimtelijke ontwikkelingen en in het beheer van de openbare ruimte en de gemeentelijke gebouwen. Duurzaamheid krijgt een prominente rol in het Meerjaren Uitvoerings Programma Openbare Ruimte. De energetische kwaliteit van al het gemeentelijk vastgoed wordt opgewaardeerd naar energielabel A of naar '0 op de meter' (Ermelo)
- in een uitvoeringsplan is de kadernota vertaald naar 6 lokale speerpunten: energie, afval & circulaire economie, voedsel, fysieke leefomgeving, mobiliteit en onderwijzen & ondernemen. Deze speerpunten staan niet los van elkaar, er is een grote mate van onderlinge samenhang (Lelystad)
- groene groei biedt een weg uit de crisis en een basis voor de economie van morgen. Als we durven te kiezen voor duurzame innovatie leidt dat niet alleen tot schone productie, maar ook tot economische groei en werkgelegenheid. We zetten in op een economie die uitgaat van hergebruik van grondstoffen. Daar waar de overheid invloed heeft en waar het is toegestaan (bijvoorbeeld aanbestedingen, inkoop, regelgeving, vergunningen) wordt dit gestimuleerd (Enschede)
- behalve een betere milieukwaliteit en klimaatneutraliteit creëert een duurzame stad ook (toekomst)waarde voor bewoners en bedrijven, vertaald in comfort,

gezondheid, veerkracht, geborgenheid, leefgenot, sociale cohesie, gemeenschapszin en economische vitaliteit (Haarlem)

- wij hanteren voor het Kompas de brede definitie van Duurzaamheid. Duurzaamheid is daarmee een thema dat relevant is voor structuurvisie, sociale visie én economische visie. De brede definitie van duurzaamheid legt de nadruk op een integrale benadering. Duurzame ontwikkeling is gericht op de balans tussen de aspecten People(sociale cohesie en betrokkenheid), Planet(ecosystemen en hulpbronnen), Prosperity(verantwoorde economische ontwikkeling) (Maastricht)
- wij hanteren als duurzaamheid thema's: natuur, mobiliteit, voedsel, materialen en energie (Amersfoort)
- een nieuw 'arboretum om in te wonen' met hoogwaardige, innovatieve en duurzame woonvormen is het wenkende perspectief. Een aantrekkelijk, innovatief woonmilieu dat aansluit bij de kennisthema's voeding, gezondheid en leefomgeving (milieu, natuur). Het gebied wordt 'state of the art' qua klimaatneutraliteit en duurzaamheid (Wageningen)
- duurzaamheid zal als een vanzelfsprekendheid in alle gemeentelijke beleids-terreinen verankerd worden en de kansen moeten worden benut. Een traject gericht op de beleidsadviseurs voor bouwen en wonen, verkeer en vervoer, groen, welzijn, cultuur, sport en onderwijs op bewustwording en transitie maakt onderdeel uit van de strategie (Bergen op Zoom)
- in onze milieuvisie en klimaatbeleid zijn al veel ambities op het brede gebied van duurzaamheid vastgelegd. In de stadsvisie willen we deze lijn doorzetten en opnemen waar wij een verschil kunnen maken, onderscheidend kunnen zijn. Dit met het doel om een veilige, gezonde en leefbare stad te creëren waarbij duurzaamheid een belangrijke verbindende factor is (Helmond).

## 9.12 Beleidskaders - verankering: plaats in college

De duurzaamheidsopgaven raken al snel de portefeuilles van meerdere wethouders. Soms wordt dat expliciet benoemd zonder afspraken over coördinatie te maken, soms krijgen alle wethouders een rol in duurzaamheid en treedt er één als 'coördinator' op bij het monitoren van de voortgang en het maken van voortgangsrapportages aan de Raad. De wethouder Duurzaamheid kan ook een aanjaagrol voor duurzaamheid krijgen en voor goede afstemming, samenwerking en verankering zorgen (Agenda Duurzaamheid, Amsterdam; Kadernota Duurzaamheid, Lelystad). Vaak wordt nog altijd naar de met milieuzaken belaste wethouder gekeken als het om duurzaamheid gaat. De volgende benaderingen zijn aangetroffen:

- we hechten veel belang aan een duurzame gemeente en formuleren daartoe concrete acties binnen alle portefeuilles (Barendrecht)
- een belangrijke rol is weggelegd voor het college en de gemeenteraad; duurzaamheid is een vast onderdeel van ieder gemeentelijkbesluit; ieder college- en raadsvoorstel bevat een duurzaamheidsparagraaf (Alphen aan de Rijn)
- duurzaamheid was vaak niet meer dan een verplichte paragraaf bij elk collegevoorstel; we willen vanaf nu serieuze aandacht voor dit onderwerp; ons doel is

dat duurzaamheid uiteindelijk bij iedereen 'tussen de oren zit' en geen aparte portefeuille meer hoeft te zijn (Aalsmeer)

- de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen ligt niet bij één wethouder; elke portefeuillehouder draagt primair verantwoordelijkheid voor duurzaamheid binnen zijn eigen portefeuille; om het proces goed te laten verlopen, worden voor de agenda duurzaamheid binnen het college afspraken per portefeuille gemaakt; deze werkwijze zorgt ervoor dat binnen elke portefeuille duidelijk is wat de bijdrage is aan de duurzaamheidsdoelstellingen (Lelystad)
- op bestuurlijk niveau ligt de coördinatie van en de verantwoordelijkheid voor het programma, inclusief de voor het programma geoormerkte gelden, bij de wethouder Haven, Duurzaamheid, Mobiliteit en Organisatie (HDMO). Het programma raakt echter alle portefeuilles en delen zullen onder verantwoordelijkheid van andere wethouders worden uitgevoerd (Rotterdam)
- de coalitie wil aan People, Planet en Profit nog twee waarden toevoegen namelijk: Proud en Pleasure; daarmee streven we er naar dat de inwoners van de gemeente trots blijven op hun gemeente en er met plezier kunnen wonen, werken en leven; de portefeuillevverdeling binnen het college van B&W moet zorgen voor de integratie tussen deze waarden waarbij de volgende ordening geldt: Bewonerszaken (sociaal-cultureel kapitaal), Grondgebiedzaken (ecologisch kapitaal) en Algemene Zaken (economisch kapitaal) (Boekel).

### 9.13 Beleidskaders - verankering: ambtelijke organisatie

Hoewel de ambtelijke verankering van duurzaamheid zou kunnen volgen uit de taakverdeling binnen het College is deze niet altijd even duidelijk aangegeven. Sommige gemeenten nemen niet de moeite om daarover in hun publieke documenten veel mededelingen te doen. Via omwegen moest soms worden achterhaald of er een ambtelijk coördinator of projectleider duurzaamheid was. Hoe zwaarder het thema wordt aangezet hoe groter de behoefte wordt om organisatorisch ook zaken te regelen:

- duurzaamheid is op dit moment nog op verschillende plekken binnen de gemeentelijke organisatie belegd. We gaan dat samenvoegen tot één slagvaardig bureau waarin alle kennis, aandacht en projecten verzameld worden. Dit bureau wordt ook het aanspreekpunt voor partners (Amsterdam)
- om te borgen dat duurzaamheid in alle beleidsterreinen actief wordt geïntegreerd is er een kernteam duurzaamheid geformeerd; vertegenwoordigers van alle beleidsdisciplines denken hierin actief mee over hoe we als organisatie invulling geven aan de vastgestelde ambities op het gebied van duurzaamheid; deze multidisciplinaire aanpak dient niet alleen te zorgen voor een minder sectorale benadering van het thema, maar zorgt tevens voor een kruisbestuiving tussen thema's als economie, ruimtelijke ordening, milieu en het sociaal domein (Best)
- er is een ambtelijk programma manager duurzaamheid ingesteld (Amersfoort)

- er is een millenniumwerkgroep opgericht, waaruit een werkgroep Fair Trade gemeente is ontstaan en ook een werkgroep duurzaamheid, die zich heeft ingezet voor het behalen van de titel Fair Trade Gemeente (Ten Boer).

#### **9.14 Beleidskaders - monitoring**

De monitoring van de resultaten van de uitvoering van duurzaamheidsambities is een terrein waar meerdere benaderingen door gemeenten worden toegepast. Sommige gemeenten verwijzen naar recente min of meer landelijk dekkende gemeentelijke duurzaamheidsmonitors (Nationale monitor duurzame gemeenten, Gemeentelijke Duurzaamheid Index, Landelijke Duurzaamheidsmeter) als hun referentiekader, anderen richten zich vooral op het periodiek (Monitoringsrapport uitvoering Beleidsplan duurzaamheid 2013-2017, Drimmelen) of jaarlijks volgen van de voortgang in combinatie met de begrotingscyclus (Ruimte voor Duurzaamheid, Jaarstukken, Haarlemmermeer). Ook zijn er gemeenten die over het geheel van hun activiteiten periodiek een monitor uitbrengen (De Staat van Hoogeveen). Het is bij dergelijke individuele vormen van monitoring niet mogelijk voor een gemeente om zichzelf te benchmarken met andere gemeenten. Voor kleinere gemeenten kan het lastig zijn om de monitoringvoornemens systematisch uit te voeren.

- de kadernota duurzaamheid omvat doelstellingen op zes speerpunten en geeft de gemeentelijke werkwijze weer; op deze doelstellingen vindt jaarlijks, samen met de nog uit te werken maatregelen en acties, een monitor plaats; de acties worden jaarlijks naar aanleiding van monitoring op doelen en activiteiten aangevuld en bijgesteld waar nodig (Lelystad)
- om deze vragen te beantwoorden rapporteren we jaarlijks over de bereikte resultaten en effecten in de Duurzaamheidsmonitor. Daarin tonen we per ambitie aan de hand van de belangrijkste indicatoren de actuele situatie en zetten deze af tegen de targets (Rotterdam)
- de uitvoering van maatregelen vindt vervolgens zowel planmatig (beheer en onderhoud) als projectmatig (grootschalige en veelal complexe werkzaamheden) plaats; hiertoe worden jaarlijks uitvoeringsprogramma's opgesteld, waarover aan de raad wordt gerapporteerd (Westland)
- de opgave Duurzame gemeente past naadloos bij de ontwikkeling van RijswijkBuiten. Duurzaamheid is immers het leidend principe. De duurzaamheidsscore wordt gemeten met de DPL-methode (Rijswijk)
- we richten daartoe een ambassadeursgroep op, bestaan de uit interne en externe sleutelfiguren met aanzien in de sectoren die zij vertegenwoordigen; deze groep, onder voorzitterschap van de wethouder, monitort op hoofdlijnen de voortgang van het actieprogramma, enthousiasmeert betrokken partners en stimuleert de duurzame ontwikkeling van de samenleving (Lansingerland).

#### **9.15 Uitvoeren - circulaire economie (afval)**

De circulaire economie is een van de belangrijke gemeentelijke beleidsterreinen, waar ernaar wordt gestreefd te voorkomen dat er onbruikbaar afval ontstaat.

Momenteel is dat nog een ver gelegen doel dat wordt benaderd door het huishoudelijke afval, - het industriële afval onttrekt zich vaak aan het gemeentelijke niveau -, goed in te zamelen en te scheiden in te hergebruiken fracties zodat er weinig restafval overblijft. Daarbij streven sommige gemeentes ernaar om het eenmaal ingezamelde afval achteraf goed te scheiden en hergebruiken, terwijl andere gemeenten de burgers meer betrekken bij de einddoelstelling door hen te prikkelen tot het voorkomen van afvalproductie door het inleveren van restafval te ontmoedigen (omgekeerd inzamelen). In de praktijk zijn er daardoor nog forse verschillen in de hoeveelheid restafval die per inwoner ontstaat en het bereikte scheidingspercentage tussen de gemeenten en in hun ambities voor de komende jaren. Door vele soorten experimenten en pilots worden vernieuwingen uitgeprobeerd.

- Wij gaan de tweede fase van het omgekeerd inzamelen verder invoeren. Het hoofddoel is minder restafval en meer hergebruik. Het eindresultaat in 2020 is maximaal 30kg restafval per inwoner per jaar en een hergebruikpercentage van 90% (Dalfsen)
- De gemeente wil naar een afvalloze samenleving met een concreet jaartal als doel. In 2030 wordt de 0 kg afval per inwoner per jaar benaderd. Het reduceren van het aantal kilogram restafval lukt niet met enkel een technische maatregel, bewoners moeten afvalbewust worden. Ook hier zet de gemeente op in met een communicatietraject (Breda)
- Afvalloos in 2030, dat is de ambitie van de gemeenteraad. Al het huishoudelijk afval wordt dan gescheiden en is er geen restafval meer. In 2020, is het aantal kilo's huishoudelijk restafval gehalveerd. Van 114 kg naar 57 kg. Het recyclingpercentage is dan gestegen naar ongeveer 85% (nu 72%). Afval is grondstof voor hergebruik (Maastricht)
- In het project 'De Groene Hub' wordt ingezameld GFT afval omgezet in groene brandstof voor het openbaar vervoer. Dit past in een 'cascade-model', waarbij in eerste instantie wordt ingezet op hergebruik van grondstoffen (circulaire economie) of duurzame productie van grondstoffen uit biomassa (biobased economy) en waarbij alleen het laagwaardige materiaal wordt omgezet in groen gas of warmte (Nijmegen)
- Ondanks alle inspanningen rond beter scheidingsgedrag bedroeg de hoeveelheid restafval in 2010 nog steeds ca. 300 kg per bewoner. Om hier verandering in te brengen en ervoor te zorgen dat afvalstoffen maximaal worden hergebruikt, hebben we de ambitie om in 2020 een 'Stad zonder afval' te zijn. Dit doel is bereikt als de hoeveelheid restafval is teruggebracht tot 50 kg per bewoner op jaarbasis en het grootste deel van het afval dus als grondstof wordt ingezameld. Het scheiden van afval levert niet alleen een belangrijke impuls aan onze ambities rond 'Growing Green Cities' en de circulaire economie, maar is ook profijtelijk voor het tarief van de afvalstoffenheffing. Om de doelstelling te bereiken worden door ons in alle fasen van de afvalkringloop (productie, consumptie en verwerking) acties verricht (Almere)
- Greentech is er op gericht om groene reststromen uit een straal van circa 20 kilometer om te zetten in energie en nieuwe grondstoffen. Als alles naar wens verloopt, zou de kringloop gesloten kunnen worden op lokale schaal (Boxtel)

- De gemeente gaat in een aantal buurten 'oefenen' met directe feedback op scheidingsgedrag door te oefenen met belonen van afval scheiden en door (in eerste instantie als simulatie) gedifferentieerde tarieven voor de afvalstoffenheffing te hanteren: wie minder restafval aanlevert, betaalt een lager tarief (Amsterdam)
- In oktober 2015 is een proef gestart met een nieuwe manier van inzamelen. Bewoners van de proefwijk kregen een 4e klike voor verpakkingen (plastic, blik en drankenkartons), plus een aanrechtbakje met composteerbare zakjes voor keukenafval. Het restafval in de proefwijk werd minder vaak ingezameld (1 keer per 4 weken). Uit de proef zal blijken hoeveel beter het afval door deze maatregelen wordt gescheiden, of er draagvlak is onder de bewoners en wat de kosten en baten van nieuwe manier van inzamelen is. Afhankelijk van de resultaten van de proef, zullen de maatregelen in heel de gemeente worden ingevoerd, of een andere manier van inzamelen worden uitgetoetst (Houten).

## 9.16 Uitvoeren - ouderenbeleid

Het ouderenbeleid is een van de onderdelen van de recente decentralisatie operatie die er toe heeft geleid dat gemeenten vaak nog hun weg op dit voor hen nieuwe terrein aan het zoeken zijn. In de eerste ronde van het afsluiten van zorgcontracten was dit een forse opgave waarbij de prijs en kwaliteit verhouding centraal stond (Coalitieakkoord, Amsterdam). De ambitie om meer in te zetten op burgerparticipatie speelt hier ook een rol. Veelal hebben gemeenten een bottom-line voor zichzelf vastgelegd die hulpbehoevende ouderen moet worden gegarandeerd en waarvoor verschillende benaderingen worden beschikbaar gehouden. Eén daarvan is die van preventie om zo lang mogelijk te voorkomen dat ouderen hulpbehoevend worden. Ook wordt hierbij levensloopbestendig bouwen betrokken (Coalitieakkoord, Zeist).

- de rol van vrijwilligers en met name mantelzorgers in onze samenleving wordt steeds belangrijker. Samen met inwoners en instellingen willen wij helder krijgen op welke wijze deze ondersteuners van kwetsbare inwoners, zo goed mogelijk kunnen worden gefaciliteerd. De gemeenteraad heeft middelen voor mantelzorg geoorloofd. Mede naar aanleiding van overleg met het steunpunt Mantelzorg en de inbreng van mantelzorgers en professionals, willen we via een minisymposium Mantelzorg beleid ontwikkelen, dat we vervolgens uitwerken samen met een klankbordgroep van mantelzorgers (Bostel)
- waar nodig zullen senioren die in een isolement dreigen te geraken actief worden benaderd, onder andere door inzet van vrijwillige seniorenweginwijzers en/of een seniorencoördinator (Amersfoort)
- naast de traditionele aanbieders kijken we voor de verschillende zorgbehoeften ook naar kleine aanbieders, sociale firma's en buurtinitiatieven. Degene die de zorg ontvangt krijgt hierbij keuzevrijheid en bij het vaststellen van het aanbod is de vraag van cliënten leidend. We vertrouwen op de deskundigheid van professionals in de zorg. Mantelzorgers en informele zorgverleners verdienen goede ondersteuning en moeten te allen tijde een beroep kunnen doen op professio-

nele zorg en een voldoende aanbod van respijtzorg. Coördinatoren van informele zorg gaan deel uitmaken van het wijkzorgteam (Amsterdam)

- voorkomen is beter dan genezen. Daarom blijft inzetten op het behouden van een goede gezondheid en het voorkomen van gezondheidsproblemen een belangrijk onderwerp. Met de GGD West-Brabant, onderwijs en bedrijven werken we aan preventie met bijvoorbeeld projecten over gezonde voeding en het voorkomen van overgewicht (Breda)
- nieuwe projecten ouderenbeleid zijn opgestart zoals de week van de Ouderen, seniorennetwerken (o.a. Koffiepot in Amby) en de aanpak van ouderemishandeling via Veilig Thuis. Een nieuwe uitvoeringsagenda Ouderenbeleid wordt ter besluitvorming voorgelegd (Maastricht)
- woningen moeten in de basis geschikt zijn of makkelijk geschikt kunnen worden gemaakt voor diverse leeftijdsgroepen en voor minder validen. Daarmee kunnen mensen langer in hun vertrouwde omgeving blijven wonen, zijn we flexibeler bij schommelingen in de vraag op de woningmarkt, en werken we ook efficiënter (Zeist)
- het bieden van e-health en domotica voor ouderen in hun huizen, waardoor ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen (Ooststellingwerf).

#### **9.17 Uitvoeren - (duurzame) bedrijventerreinen**

Door het maximaal benutten en renoveren van bestaande bedrijventerreinen en het organiseren van de circulaire economie en duurzame energie opwekking door een optimale keuze van bedrijfsactiviteiten op dergelijke terreinen kunnen gemeenten en belangrijke sturing geven aan duurzame economische ontwikkelingen. Daarbij is samenwerking met bestaande bedrijven en toepassing van de BREEAM methode om kansen in beeld te brengen vaak uitgangspunt (Duurzaamheidsdocument, Leidschendam-Voorburg).

- de ontwikkeling van Ecommunity Park past in het voornemen van het gemeentelijk milieubeleid om inwoners, maatschappelijke partners en ondernemers te activeren en te betrekken bij duurzaamheid. Het park is het eerste extreem duurzame BREEAM Outstanding park in Europa (Ooststellingerwerf)
- aan de hand van de leegstandscijfers houden we de situatie op de bestaande "oude" bedrijfsterreinen in de gaten. Waar nodig zullen wij revitalisering of herstructurering stimuleren. Niet alleen voor nieuwe bedrijven op Noordzak-III, maar ook voor bestaande bedrijven, gaan we de nieuwe verordening duurzaamheidsmaatregelen bedrijfsterreinen inzetten (Borsele)
- het speerpunt op het thema Economie is de duurzame ontwikkeling van bedrijventerrein Eeneind-West. De gemeentelijke ambitie is om hier een energie-neutraal bedrijventerrein te ontwikkelen. Dit wordt gerealiseerd door de vestiging van duurzame bedrijven en de toelevering van energie uit lokaal biogas en zonnepanelen (Nuenen, Gerwen en Nederwetten)
- opbouw van een kennis- en innovatiecluster op energiegebied van internationale faam in Alkmaar en een Energy Innovation Park in de Boekelermeer voor vestiging van innovatieve en energie gerelateerde bedrijven (Alkmaar)



- oplevering van het nieuwe milieupark op Het Rondeel vervangt het bestaande milieupark Noorderbrug, dat ontmanteld wordt in het kader van de Noorderbrug-plannen. Het nieuwe milieupark wordt ingericht op de principes van de Activiteitenregeling milieubeheer. De milieuparken worden geëxploiteerd door de Gemeenschappelijke Regeling Geul en Maas, waarin Maastricht, Meerssen en Valkenburg samenwerken (Maastricht)
- een geïntegreerde aanpak waarbij reststromen worden ingezet als grondstoffen is een wezenlijk onderdeel van de havenvisie 2030, samengevat onder de noemer 'use, reduce, recycle, replace'. De gemeente werkt hierin nauw samen met het havenbedrijf en het bedrijfsleven (Rotterdam)
- bij de herstructurering van bedrijventerrein Induma West wordt energiebesparing in de ontwerpfase meegenomen. Alle bedrijven krijgen een gratis energie-scan aangeboden, zodat duidelijk is waar het bedrijf op dat moment staat. De resultaten van de scan vormen het vertrekpunt voor de activiteiten die worden ontplooid om energie te besparen of te verduurzamen. Daarnaast wordt ook aandacht geschonken aan andere duurzaamheidsaspecten zoals cradle-to-cradle, mobiliteit en het gebruik van reststromen (Helmond).

## 9.18 Uitvoeren - handhaving

Binnen het werkveld van handhaving worden verschillende houdingen van eenzelfde overheid aangetroffen die het waarden bij deze monitor niet altijd eenvoudig maakte. Wanneer vergunninghouders of burgers systematisch de regels overtreden zal een strenge handhaving geboden zijn, terwijl dezelfde handhavende overheid in gevallen waar overleg en voorlichting effect kunnen sorteren uit een ander vaatje zal tappen. De combinatie van de twee houdingen afhankelijk van de te handhaven situatie is dan de meest ontwikkelde aanpak. Afhankelijk van de omstandigheden in een gemeente, bijvoorbeeld het Europoort-Botlekgebied of een rustige gemeente in het groen op de Veluwe, komt deze problematiek te voorschijn. Enkele voorbeelden illustreren hoe gemeenten hiermee omgaan over de brede terreinen van milieu en sociale duurzaamheid:

- de nota integrale handhaving omvat het integraal handhavingsbeleid op alle thema's in het fysieke en sociale domein waar de gemeente bevoegd toe is of in participeert. Belangrijk is dat kennis en ervaring wordt gedeeld tussen de verschillende disciplines van handhaving zodat coherent wordt opgetreden. Daarom wordt de onderlinge communicatie verder uitgebouwd mede door een centrale registratie en beschikbaarstelling van gegevens (Lelystad)
- handhaving moet gepaard gaan met goede voorlichting. In de startwijken zijn daarom afvalcoaches aangesteld. Zij zijn er om vragen te beantwoorden over afvalscheiding, voorlichting te geven, afvalcontainers te controleren, bijplaatsingen te signaleren enzovoorts. Ze werken nauw samen met de handhavers, die wijkgericht werken en bevoegd zijn om een proces-verbaal uit te schrijven. Deze samenwerking werpt duidelijk vruchten af. Er zijn geen aparte afvalhandhavers aangesteld (Arnhem)
- toezichthouders zullen ingezet worden om met de burgers in gesprek te gaan over het afvalaanbiedgedrag. Het doel van de inzet van handhaving is niet om

boetes uit te schrijven of waarschuwingen uit te delen. De inzet is gericht op het zijn van ogen en oren op straat en daar waar mogelijk snel, praktisch en persoonlijk tips en aanwijzingen kunnen geven over de nieuwe manier van inzamelen (Hardinxveld-Giessendam)

- sociale duurzaamheid is de betrokkenheid van wijkbewoners bij de veiligheid en leefbaarheid. Als gemeente vinden we het belangrijk dat we samen met inwoners in een wijk werken aan de verbetering van hún wijk. Wijkbewoners weten immers goed wat er speelt, wat er nu anders kan en ook op langere termijn werkt. Sociale duurzaamheid is ook het opbouwen en onderhouden van een goede relatie met je wijkpartners. Voor de veiligheid en leefbaarheid nu en in de toekomst investeren we in langjarige en verdiepte relaties tussen onze partners, zoals de Nationale politie, Buurt Bestuurt, Buurtpreventie, buurtverenigingen en woningbouwverenigingen (Barendrecht)
- de gemeente moet niet alleen als handhavende overheid optreden, maar ook als betrokken en meedenkende partij in de veiligheidsketen. Het betekent ook, dat de partners actief betrokken mogen zijn bij de veiligheid van hun eigen woon-, werk- en leefomgeving. Dat kan 'aan de voorkant' zijn (proactief), of 'aan de achterkant' (repressief). Hoe minder repressienodig is, hoe beter. Daar is de integrale handhaving in de afgelopen periode ook op gericht geweest en wordt zo ook verder in doorontwikkeld. Deze doelstelling sluit naadloos aan op de methodiek 'Samen Werkt', waarin onze inwoners, bedrijven en instellingen óók samen met andere(professionele) partners centraal staan (Geldrop-Mierlo)
- zaken als burgernet, 'ogen en oren' projecten, inzet buurtauto en inbraakpreventieavonden zullen hier deel van uitmaken. Verder zullen wij doorgaan met het horecaconvenant in nauw overleg met de politie en horecaondernemers (Waterland).

### 9.19 Faciliteren - communicatieve voorzieningen

Alle gemeenten realiseren zich dat communicatie een belangrijk instrument is om het eigen beleid en de participatie van burgers en bedrijven daarbij te bevorderen. Veel voorkomende communicatie instrumenten zijn een energieloket, een eigen duurzaamheidwebsite met bijvoorbeeld een kaart met alle duurzaamheidsprojecten in de gemeente, een jaarlijks terugkerend evenement en het klassieke stimuleren van natuur- en milieueducatie dat recent soms is verbreed naar een centrum waar ook bedrijven met en van elkaar kunnen leren om tot nieuwe duurzaamheidoplossingen te komen. Ook zijn er communicatievormen waarbij zich groepen vormen die via sociale media met elkaar in contact staan.

- de gemeente denkt graag met een groep enthousiaste inwoners creatief verder over de uitvoering van het milieubeleidsplan. Inwoners die willen meedenken en meedoen kunnen zich aanmelden voor de LinkedIn-groep Houten 2.0 - Duurzaam+ of fan worden van onze Facebook-pagina Duurzaam Houten (Houten)
- de gemeente lanceert samen met partners in de stad een nieuw online platform voor de regio Eindhoven: 040GoedBezig. Op het platform [www.040goedbezig.nl](http://www.040goedbezig.nl) worden duurzame en sociale inwonersinitiatieven en

-projecten zichtbaar. Daarnaast vind je er ook andere informatie, zoals succesverhalen, het laatste nieuws en blogs, activiteiten en handige tips en links (Eindhoven)

- we zijn begonnen met de organisatie van een Groene Week: een week die in oktober werd georganiseerd om de bewustwording rondom duurzame ontwikkeling en de biobased economy te vergroten. Met verschillende acties en sessies werden duurzame ontwikkeling en biobased gerelateerd aan de verschillende beleidsterreinen binnen de gemeente (Bergen op Zoom)
- bijeenkomsten ZonnigNijkerk, ZonnigHoevelaken, Energychallenge en Woonbewust waren een succes. Energiebesparing bij bedrijven (Pilot Escovorming) is onder aandacht gebracht. De eerste contouren van een zonne-energie-coöperatie zijn ontstaan. Een EV-roadshow (elektrische tweewielers) is gehouden bij Praktijkonderwijs Accent. Alle bijeenkomsten zijn in samenwerking met WijNijkerk tot stand gekomen (Nijkerk)
- er een symposium over duurzaamheid op bedrijventerreinen gehouden (Westland)
- door eens binnen te lopen in de Duurzaamheidswinkel en je te laten informeren, kom je al een heel eind. Het helpt bijvoorbeeld om je huis beter te isoleren, je eetgedrag aan te passen door minder vlees en meer biologische producten te eten of misschien zelfs je eigen groenten en fruit te verbouwen (Lelystad)
- voor de inspanningen op het gebied van duurzaamheid, in het bijzonder duurzame energie en energiebesparing, worden bedrijven beloond met extra exposure. Tevens komen ze dan onder een lichter regiem van de milieu-inspectie (Groningen)
- de gemeente reserveert vaste ruimte in het lokale weekblad voor het thema duurzaamheid. Zij maakt een gestructureerd plan voor de vulling van deze ruimte om te borgen dat de inhoud bijdraagt aan de bredere doelstelling (bewust maken, laten weten wat gemeente doet, eigen initiatief stimuleren) en om de afstemming met het Milieunieuws uit de regio te borgen (Voorschoten)
- om het duurzaam bewustwordingsproces onder inwoners te stimuleren, is inspiratie noodzakelijk. Inspiratie door het organiseren van lezingen en ongedwongen duurzaamheidsmarkten in een braderie-achtige entourage. Gedacht wordt aan een 3R-markt (Reduce, Re-use, Recycle), een biologische voedingmarkt en een katoenen tasjesactie (Laarbeek)
- het opzetten van een netwerk van actieve bewoners ("energieambassadeurs") die duurzaam wonen onder hun medebewoners stimuleren. Deze bewoners kunnen allerlei activiteiten opzetten, denk aan bewonersbijeenkomsten, buurtborrels, duurzame markten etc. Hier komen allerlei bewonerscollectieven uit voort die gezamenlijk hun buurt of wijk willen verduurzamen (Neder-Betuwe)
- op de website allelichtenopgroen.nl vertellen inwoners wekelijks verhalen over een breed scala aan onderwerpen: het duurzaamste huis, zuinige maatregelen voor je onderneming, een duurzaam watertappunt, een centrum voor duurzaamheid en de potentie van geothermie (Helmond)
- via het Duurzaamheidscafé dat georganiseerd wordt m.m.v. LUX, RU en ARN betrekken we studenten, burgers en bedrijven bij actuele issues op het gebied van duurzaamheid (Nijmegen)

- er wordt een beeldmerk “t Groene vinkje” gelanceerd om initiatieven die door de gemeente worden ondersteund direct herkenbaar te maken. Dit vinkje geeft haar waardering aan “groene en duurzame” projecten. Door dit beeldmerk stelselmatig te gebruiken gaan inwoners het associëren met duurzame initiatieven (Alphen aan de Rijn).

## 9.20 Faciliteren - breedte van de communicatie (PPP)

Binnen het scala aan communicatie activiteiten zijn er verschillen tussen gemeenten. Soms is de voorlichting en netwerkvorming alleen gericht op de energietransitie, in andere gevallen omvatten deze activiteiten het brede duurzaamheidspakket.

- we brachten verschillende partijen bij elkaar aan tafel die samen een duurzaam idee bespraken. Dit heeft geleid tot 19 duurzame deals (afspraken). Afspraken variëren van energie tot initiatieven vanuit lokale ondernemers, duurzaam bouwen/renoveren (Enschede)
- duurzaamheid maakt onderdeel uit van het lesprogramma op school. Hiermee wordt het bewustzijn van de jeugd vergroot (jong geleerd, oud gedaan). Ook vinden er activiteiten op dit gebied plaats (bijvoorbeeld: kleinschalig duurzame energie opwekken, school(moes)tuin, te voet/op fiets naar school, wedstrijd duurzame voertuigen (in het klein, bijvoorbeeld met lego), afvalprojecten; ideeën van de jeugd worden gebruikt. Zij komt vaak met creatieve oplossingen en kunnen out of the box denken; voor volwassenen gebeurt dit via themabijeenkomsten en acties (bijvoorbeeld over duurzame energie, composteren, moestuinen, afvalscheiding, duurzame producten, duurzame mobiliteit, leefbaarheid wijk/buurt, zorg voor medemens in wijk/buurt) (Drimmelen)
- naast energiebesparing en duurzame energie worden de inwoners bewust gemaakt van andere duurzame maatregelen vanuit de People, Planet en Profit-kant, zoals afval en hergebruik, Fair Trade en biologische producten (De Ronde Venen)
- we voegen het thema duurzaamheid toe bij de wijkplan-cyclus en pakken het actief op als daar behoefte aan is waarbij leefbaarheidsvraagstukken in wijken en buurten integraal worden aangepakt (Rijswijk)
- de gemeente stimuleert Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen nog eens extra door jaarlijks vanuit de Fairtrade campagne MVO-evenementen te ondersteunen; bijvoorbeeld de organisatie van de tweejaarlijkse MVO-award Westelijke Mijnstreek (Sittard-Geleen)
- NMCX, Centrum voor Duurzaamheid, is een stichting met als doelstelling het vergroten van de duurzaamheid van de gehele gemeente. NMCX is een onafhankelijk organisatie waar inwoners, onderwijs, bedrijven en instellingen terecht kunnen met vragen over energie, natuur, klimaat, milieu enz., in één woord duurzaamheid. Er worden activiteiten geïnitieerd, geregisseerd of georganiseerd voor al deze groepen (Haarlemmermeer)

## 9.21 Faciliteren - faciliteren samenwerking

De gemeente heeft ondanks het streven naar een terugtrekkende overheid op het gebied van duurzaamheid in de ogen van gemeentebesturen ook een aanjagende rol in de zin van bewustmaken en partijen samenbrengen die gezamenlijk tot vernieuwende initiatieven kunnen komen (Coalitieakkoord, Utrecht). Voor het samenwerken is het leggen van de juiste verbindingen tussen mensen, kennis en geld, tussen beleid en uitvoering, tussen bedrijfsleven, overheid, onderwijs en bewoners een belangrijke succesfactor. Hierbij speelt de gemeente een rol. Soms door als onafhankelijk tussenpersoon de gedeelde belangen boven tafel te krijgen, soms door samenwerking te organiseren of aan te schuiven waar al samengewerkt wordt. Maar ook door binnen de eigen organisatie dwarsverbanden te leggen en door betrokkenen die aankloppen de weg te wijzen binnen de gemeente (Agenda Duurzaamheid, Amsterdam). De gemeente brengt inwoners, ondernemers en organisaties op basis van gelijkwaardigheid in positie (Duurzaamheidsbeleid, Enschede; Duurzaamheidsagenda, Nieuwkoop).

- het Helmondse Energieconvenant is een goed voorbeeld van de manier waarop bedrijven zelf aan de slag gaan met het thema Energie. Deze aanpak willen we de komende jaren zoveel mogelijk faciliteren en uitbouwen, in samenwerking met de Stichting Bedrijventerreinen Helmond. Waar nodig zullen we als gemeente ondersteuning bieden in de vorm van voorlichting. Uiteraard steunen we het initiatief door zelf als gemeentelijk bedrijf ook actief te participeren in het convenant (Helmond)
- ondernemers worden aangezet tot verduurzaming van hun bedrijfsvoering door voorlichting, en het uitreiken van een duurzaamheidsprijs. MVO Heemstede zal samen met ondernemers een stimuleringsprogramma opstellen om ondernemers te begeleiden in de overgang naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (Heemstede)
- de gemeente is bij uitstek de partij om krachten te bundelen en samenwerking te stimuleren ten einde de duurzaamheidskracht in de gemeente tot wasdom te laten komen. Samen met partners in de gemeente (Universiteit Nyenrode en de stichting Duurzaam Vecht) worden momenteel de mogelijkheden onderzocht voor de oprichting van een duurzaamheidshuis (Stichtse Vecht)
- een belangrijke succesfactor voor het versnellen van de transitie naar een duurzame stad zijn platforms zoals Amsterdam Smart City, de Amsterdam Economic Board en verschillende duurzame netwerken in de stad zoals Wij Krijgen Kippen, Green Business Club Zuidas, DORA, ZO! Duurzaam, Stichting Green IT (Amsterdam)
- we organiseerden een Duurzame Ontmoeting waar ruim 80 bedrijven, instellingen en bewoners met elkaar in gesprek gingen om van duurzame ideeën een duurzame deal te maken. Deze deals (afspraken) tussen gemeente en bijvoorbeeld bedrijven, inwoners en verenigingen, helpen ons bij de uitvoering (Enschede)
- het verbinden van zelfstandige ondernemers, inwoners, bedrijfsleven, de innovators, de bevlogen vrijdenkers en trendsetters op het gebied van duurzaamheid leidt tot synergie. Het geheel is meer dan de som der delen. De ambitie is om

twee keer per jaar een duurzaamheidstafel te organiseren in een clubsetting, eventueel in combinatie met lezingen (Laarbeek).

## 9.22 Faciliteren - financiële bevordering duurzaamheid

Veel gemeenten maken gebruik van de provinciale regelingen op het gebied van subsidies voor het vergroten van op duurzaamheid gerichte maatregelen en verstrekken informatie over deze subsidiemogelijkheden via hun eigen kanalen. Voor grotere projecten richten de grote gemeenten zich op het verwerven van middelen over de grens, waar relevante kennis, inspirerende voorbeelden, invloedrijke netwerken en middelen voor cofinanciering te vinden zijn (Coalitieakkoord, Utrecht). Ook besluiten gemeenten om uit eigen middelen bijvoorbeeld een geldelijke prijs of een revolverend fonds in te stellen dat een duurzaamheidslening mogelijk maakt. Ook gaan sommige gemeenten over tot het vergoeden van het uitvoeren van een energie- of duurzaamheidsscan van een woning of bedrijf.

- met behulp van voorbeeldwoningen en voorbeeldstraten stimuleren bewoners elkaar. Gemeentelijke subsidies zijn er voor isolatie van dak, vloer en glas en voor het toepassen van zonnestroom in huishoudens ('s-Gravenhage)
- Houten beschikt ook over het Duurzaamheidsfonds Houten. De gemeente Houten draagt, evenals Windpark Houten jaarlijks € 25.000,- bij aan dit fonds. De besteding van dit fonds is de verantwoordelijkheid van het (onafhankelijke) bestuur van het fonds. Jaarlijks verdeelt dit bestuur €50.000,- onder duurzame initiatieven (Houten)
- de initiatievenpot wordt beschikbaar gesteld vanuit het duurzaamheidsprogramma Puur Hoorn. Jaarlijks wordt 75.000 euro beschikbaar gesteld voor duurzame maatregelen of initiatieven van lokale stichtingen, verenigingen en bedrijven (Hoorn)
- voor de lopende gebiedsontwikkelingen van Nobelhorst en Almere Poort heeft de gemeente Almere een duurzaamheidsfonds opgericht om investeringen en vernieuwingen in duurzaamheid te faciliteren en stimuleren;- mogelijke investeringen in duurzaamheid zijn in de gebiedsontwikkelingen voor Oosterwold, Weerwater en Pampus opgenomen, in aanloop naar de RAAM-brief in een modelmatige grondexploitatie. Hierin is gerekend met een opslag van 4% voor duurzaamheid (Almere)
- voor de uitvoering van de duurzaamheidsagenda en het faciliteren van initiatieven wordt €250.000 per jaar vrijgemaakt binnen de begroting (Amersfoort)
- in het Coalitieakkoord is aangegeven dat een Energie Akkoord wordt opgesteld en dat hiervoor € 800.000 beschikbaar is (Maastricht)
- de BeGreen Aanmoedigingsprijs is een prijs waarmee burgers en lokale organisaties aangemoedigd worden om met initiatieven te komen op het gebied van groen, energie, duurzaamheid en circulaire economie (Bergeijk)
- iedereen kan meedoen. Het maakt niet uit of je inwoner, vrijwilliger of een sociaal ondernemer bent. De eerste 20 aanmeldingen krijgen vijf minuten de tijd om hun idee voor een panel te presenteren. Zij beslissen dezelfde avond welke 5 ideeën het beste zijn en de winnaars krijgen een financiële bijdrage om

hun idee uit te voeren. Er is maximaal € 50.000 beschikbaar welke onder de winnaars wordt verdeeld.

### **9.23 Algemene trend**

Kleine gemeenten zijn zich bewust van duurzame ontwikkeling maar weten er tegelijk niet altijd raad mee. Dan wordt meestal alleen ingezet op wat toch al door landelijke afspraken moet: klimaat en afval. Aangrijpingspunten zijn vervolgens het beleidskader en de eigen organisatie. In middelgrote en grote gemeenten wordt soms op dezelfde wijze begonnen om duurzaamheid op te pakken, maar gaandeweg worden de ambities groter en volgt het samenwerken met andere gemeenten en het bedrijfsleven, en wordt het accent verlegd naar uitvoering en handhaving. Faciliteren volgt uiteraard nadat het beleid eerst geformuleerd is. Hoe serieuzer duurzaamheid wordt opgepakt, hoe beter verantwoordelijkheden in het College (en daarmee samenhangend ambtelijk) worden geregeld. Tegelijk neemt daarbij de aandacht voor monitoring en het beschikbaar stellen van financiële middelen toe.

De 150 voorbeelden in dit hoofdstuk laten een sprankelend beeld zien van de inventiviteit van zowel kleine als grote gemeenten en de gemeentelijke samenlevingen door het hele land.

## 10 Invloed van bestuurlijke inzet op de feitelijke duurzaamheid performance

Het doel van dit hoofdstuk is na te gaan in welke mate de bestuurlijke inzet van een gemeente de feitelijke duurzaamheidsresultaten (of: performance) op het grondgebied beïnvloedt. Deze performance is uiteraard afhankelijk van veel factoren en niet alleen van de inzet van het gemeentebestuur. Dergelijke factoren zijn bijvoorbeeld de sociaal-economische en de geografische kenmerken van het gebied. Het eerder besproken instrument van de typologie is ontwikkeld om dergelijke invloeden expliciet zichtbaar te maken. Ook spelen de doorwerking van bijvoorbeeld nationaal beleid en de economische conjunctuur een grote rol. Op voorhand moet daarom geconstateerd worden dat de inzet van het gemeentebestuur niet de allesbepalende factor zal zijn voor de duurzaamheidperformance op het territorium van een gemeente. Anderzijds mag worden verwacht dat het wel degelijk een verschil maakt of een bestuur zich sterk of juist nauwelijks inspent om de duurzaamheid te bevorderen. Echter, het kan enige tijd vergen voor het meetbare resultaat van zulke inspanningen zich begint af te tekenen. Daar komt bij dat meetresultaten van de Nationale 3-P monitor doorgaans zijn gebaseerd op gegevens van 1 tot 2 jaar oud en dus niet een directe relatie kunnen vertonen met recente beleidsinitiatieven van een gemeentebestuur. Om deze redenen moeten we geen al te hoge verwachtingen hebben van het verband tussen de bestuurlijke inzet die in de Governance monitor wordt geregistreerd en de trendmatige bevindingen van de Nationale 3P-monitor. In het algemeen zullen effecten van een bepaalde bestuursinzet pas in de loop van meerdere jaren zichtbaar worden.

### 10.1 De relatie tussen de veranderingen in duurzaamheidsscores tussen 2016 en 2014 en de governance performance van gemeenten

Het antwoord op de vraag naar de invloed van de bestuurlijke inzet op de verandering in scores van de drie duurzaamheidskapitalen uit de Nationale monitor in de periode 2014-2016 kan kort zijn. Deze is nauwelijks of niet aangetoond, zoals tabel 10.1 laat zien. De totale governance score correleert zeer zwak negatief met



de verandering over de periode 2014-2016 van de score van het sociaal-cultureel kapitaal (correlatiecoëfficiënt -0,11). Dit houdt verband met een zelfde zwakke negatieve correlatie van de performance van de eigen gemeentelijke organisatie met de sociale kapitaalscore. In de tabel zijn correlaties kleiner dan 0,1 weggelaten.

Er zijn behalve genoemde twee correlaties dus geen correlaties groter dan 0,1 gevonden bij de andere kapitalen en governance thema's.

**Tabel 10.1** Correlaties tussen het verschil van de duurzaamheidkapitaalscores in 2014 en 2016 en de governance thema scores voor de 390 gemeenten in Nederland (correlatiecoëfficiënten kleiner dan 0,1 zijn weggelaten)

Governance THEMA	Correlatie met VERSCHIL tussen duurzaamheidkapitaalscore 2014 en 2016		
	Ecologisch	Economisch	Sociaal-cultureel
Totaal governance score			-0,11
Gemeentelijke organisatie			-0,11
Samenwerken			
Beleidskaders			
Uitvoeren			
Faciliteren			

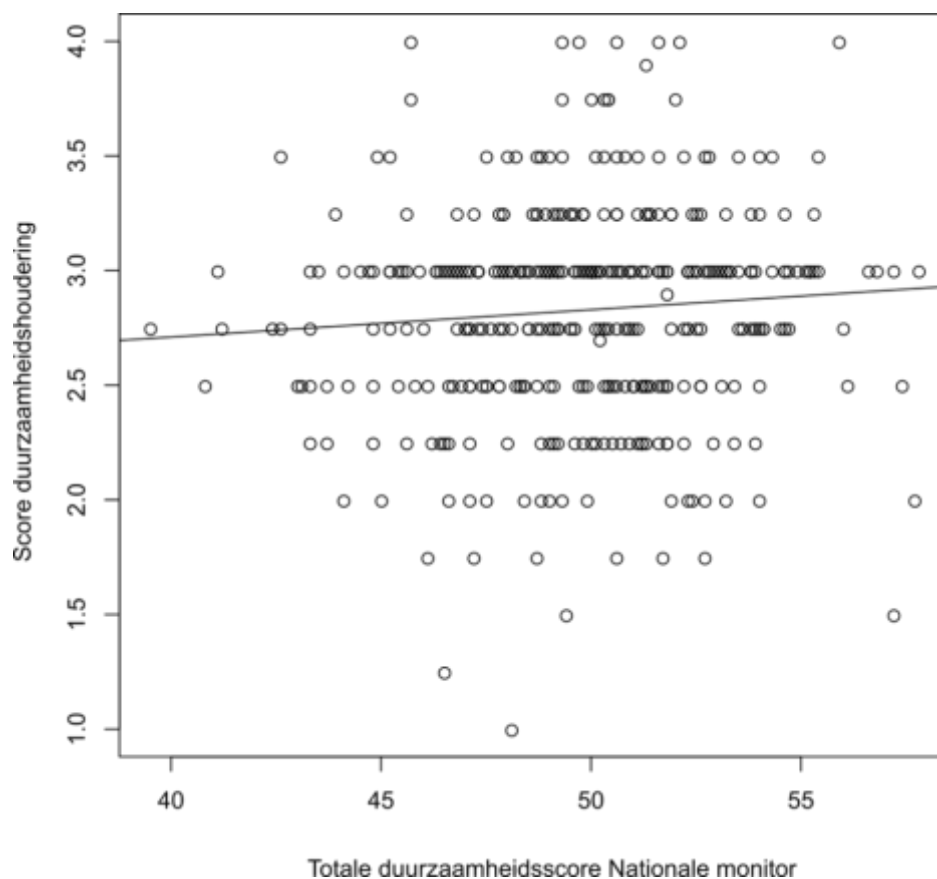
Vermoedelijk is de observatieperiode te kort om dergelijke verbanden te kunnen aantonen. De twee wel gevonden zwakke verbanden zijn waarschijnlijk toe te rekenen aan de invloed van grote steden die de laatste jaren met verslechterde scores van het sociale kapitaal te maken hebben gehad als gevolg van de hier nog steeds doorwerkende gevolgen van de economische crisis.

Op het niveau van de indicatoren is een, niet in de tabel getoonde, correlatie ( $r=0,22$ ) gevonden voor de totale governance score en het score verschil tussen 2014 en 2016 voor de indicator 'schone voertuigen', ook na correctie voor de grootte van de gemeente. Maar dit voorbeeld vormt een uitzondering.

Het onderzoek heeft ook naar andere invalshoeken dan de trendmatige verandering gekeken, zoals uit de volgende paragrafen blijkt.

## 10.2 De relatie tussen de governance thema's en de duurzaamheidskapitalen van de monitors in 2016

Figuur 10.1 laat in de vorm van een scatterdiagram zien dat er, zoals vermoed, slechts een gering verband is tussen de governance score en de duurzaamheidsscore (de getrokken lijn loopt vrijwel horizontaal).



**Figuur 10.1** Scatterdiagram van de governance- en duurzaamheidsscores van de 390 Nederlandse gemeenten voor rapportagejaar 2016

In tabel 10.2 is een algemeen overzicht gegeven van de correlaties tussen de governance scores en de scores van de drie duurzaamheidskapitalen uit de Nationale monitor in 2016. Opnieuw worden er geen sterke correlaties tussen beide monitor uitkomsten gevonden. De scores van het ecologisch en sociaal-cultureel kapitaal correleren in het geheel niet met de totale governance score. Dat geldt echter wel voor de economisch kapitaalscore waarvoor een correlatiecoëfficiënt van 0,26 wordt gevonden. Er is hier dus sprake van een zwakke correlatie, die aangeeft dat naarmate het economisch kapitaal hoger scoort een gemeente ook wat hoger scoort op governance.

Een nadere analyse voor de governance thema's, zoals ook weergegeven in tabel 10.2, toont dat deze correlatie met het economisch kapitaal vooral is toe te schrijven aan de gemeentelijke organisatie, de geformuleerde beleidskaders en het faciliteren van de uitvoering van het beleid. Anderzijds toont de tabel dat geen van de governance thema's onbelangrijk is in dit verband en dat zij allemaal een positieve correlatie met het economisch kapitaal vertonen.

**Tabel 10.2** Correlaties tussen de duurzaamheidskapitalen en de governance thema's voor de 390 gemeenten in Nederland in 2016 (correlatiecoëfficiënten kleiner dan 0,1 zijn weggelaten)

Governance THEMA	Correlatie met duurzaamheidskapitaalscore 2016		
	Ecologisch	Economisch	Sociaal-cultureel
Totaal governance score		0,26	
Gemeentelijke organisatie		0,24	
Samenwerken		0,19	
Beleidskaders		0,27	
Uitvoeren		0,14	
Faciliteren	-0,13	0,23	

De interpretatie van deze gegevens vereist enige voorzichtigheid waarop later zal worden terug gekomen. Het is ook hier goed mogelijk dat de gevonden correlaties deels worden veroorzaakt door het effect van de grootte van de stad op de uitkomsten. Grotere steden kennen een betere score van het economische kapitaal en zijn vaak ook beter in staat een goede governance performance te organiseren.

### 10.3 De relatie tussen de governance criteria en de duurzaamheidskapitalen in beide monitors

Een verdere uitwerking van het voorgaande geeft tabel 10.3. Daarin is te zien dat alle criteria die een rol spelen bij het thema Beleidskaders, te weten: het 'coalitie-akkoord', de 'duurzaamheidsvisie', de 'breedte van de invulling van het begrip duurzaamheid', de 'verankering van duurzaamheid' in de portefeuilles van de Collegeleden en in de ambtelijke organisatie belangrijk zijn voor het economisch kapitaal. Twee andere criteria: 'communicatieve voorzieningen' en het 'faciliteren van samenwerking in de gemeente' onderscheiden zich ook als significant gecorreleerd met het hoger scoren van het economisch kapitaal.

Bij het ecologisch kapitaal zijn de correlaties met governance criteria nog zwakker en in de meeste gevallen negatief. Dit versterkt opnieuw de indruk dat het om het grote-gemeenten-effect zou kunnen gaan omdat het ecologisch kapitaal doorgaans lager scoort in grote gemeenten. Een uitzondering vormt echter de governance inzet op klimaat die zwak positief is gecorreleerd met het ecologisch kapitaal. De inzet van de gemeente, zoals vastgelegd in de gestelde klimaatdoelen, lijkt een indicatie voor bredere prestaties op milieugebied en daarmee het ecologisch kapitaal.

**Tabel 10.3** Correlaties tussen de duurzaamheidkapitalen en de governance criteria voor de 390 gemeenten in Nederland in 2016 (correlatiecoëfficiënten kleiner dan 0,1 zijn weggelaten)

Governance CRITERIA	Correlatie met duurzaamheidskapitaalscore 2016		
	Ecologisch	Economisch	Sociaal-cultureel
Intern MVO beleid	-0,12	0,18	
Maatschappelijk verantwoord inkopen		0,16	
Groenbeheer		0,16	
Klimaatdoelstelling	0,11	0,15	
Burgerparticipatie		0,18	
Samenwerking met bedrijfsleven		0,15	
Samenwerking met maatschappelijke organisaties		0,11	
Intergemeentelijke samenwerking		0,15	
Coalitieakkoord		<b>0,23</b>	
Duurzaamheidsvisie		<b>0,21</b>	
Breedte invulling duurzaamheid		<b>0,20</b>	
Verankering: plaats in college		<b>0,23</b>	
Verankering: ambtelijke organisatie		<b>0,22</b>	
Circulaire economie (afval)			
Ouderenbeleid			
(Duurzame) bedrijventerreinen		0,18	
Handhaving		0,11	
Monitoring		0,19	
Communicatieve voorzieningen		<b>0,22</b>	
Breedte van de communicatie (PPP)	-0,13	0,18	
Faciliteren samenwerking		<b>0,20</b>	
Financiële bevordering duurzaamheid	-0,14	0,12	

Tenslotte valt op dat geen enkel governance criterium een noemenswaardige correlatie vertoont met het sociaal kapitaal, dat doorgaans nog slechter scoort in grote steden dan het ecologisch kapitaal. Dit kan erop duiden dat er toch meer verklarende factoren spelen dan alleen de grootte van de gemeente of dat onderdelen van het sociale kapitaal tegengesteld correleren met de governance

criteria zodat ze elkaar uitdoven. In de volgende paragrafen wordt dit verder onderzocht.

#### 10.4 Een gedetailleerdere analyse naar de invloed van de governance performance op duurzaamheidvoorraad- en indicatorscores in 2016

Vanuit de invalshoek van de duurzaamheidsscores uit de Nationale monitor zijn in tabel 10.4 de correlaties met de totale governance score van de gemeenten weergegeven, zonder en met correctie voor de grootte van de bevolking van de gemeente. Onmiddellijk is duidelijk dat de grootte een dominante rol speelt bij deze uitkomsten voor alle opgesomde duurzaamheidsaspecten. De rol van de grootte is positief bij de correlatie tussen de governance score en de score voor de voorraden 'energie', 'natuur', 'infrastructuur', 'kennis', 'kunst', 'gezondheid', 'woonomgeving' en 'onderwijs'; maar negatief voor 'afval', 'hinder', 'bodem' en 'veiligheid'. Nadat voor de grootte factor is gecorrigeerd blijkt bij het ecologisch kapitaal voor alle voorraden en indicatoren de correlatie verdwenen met uitzondering van de voorraad 'natuur'. Gemeenten die hoog scoren op governance tonen dus ook een wat betere 'natuur' score. Verder blijkt dat bij het economisch kapitaal de voorraden overwegend positief gecorreleerd zijn met governance, terwijl bij de twee andere kapitalen zij elkaar deels tegenwerken, wat resulteert in het afwezig zijn van een correlatie van de geaggregeerde ecologische en sociale kapitaalscores met de governance score.

**Tabel 10.4** Correlaties tussen de governance score en de meest sprekende voorraden en indicatoren uit de Nationale 3P monitor voor de 390 gemeenten in Nederland in 2016; ontleend naar de duurzaamheidsvariabele en de rol van de gemeentegrootte (correlatiecoëfficiënten kleiner dan 0,1 zijn weggelaten)

	Standaard correlatie	Partiële correlatie	
		variabele	bevolking
<b>Ecologisch</b>			<b>0,48</b>
<i>Afval</i>	-0,19		<b>0,46</b>
GFT	<b>-0,21</b>		<b>0,45</b>
OudPapier	<b>-0,21</b>		<b>0,45</b>
Kunststof	<b>-0,24</b>		<b>0,44</b>
<i>Energie</i>	<b>0,27</b>		<b>0,42</b>
Zonnestroom	<b>0,25</b>		<b>0,43</b>
<i>Natuur</i>	<b>0,23</b>	0,14	<b>0,45</b>
OpenbaarGroen	<b>0,23</b>		<b>0,44</b>
<i>Water</i>	0,19		<b>0,45</b>
Lozing StikstofWater	<b>0,29</b>		<b>0,41</b>
Lozing FosforWater	<b>0,23</b>		<b>0,43</b>

<i>Hinder</i>	<b>-0,27</b>		<b>0,42</b>
Geluidbelasting	<b>-0,27</b>		<b>0,42</b>
Geurhinder	<b>-0,29</b>		<b>0,47</b>
<i>Bodem</i>	-0,19		<b>0,46</b>
Spoedlocaties	<b>-0,22</b>		<b>0,44</b>
<b>Economisch</b>	<b>0,26</b>	0,19	<b>0,46</b>
<i>Arbeid</i>	0,18	0,16	<b>0,48</b>
Werkgelegenheidsfunctie	<b>0,26</b>		<b>0,43</b>
<i>Vestigingsvoorwaarden</i>			
VoorraadBedrijventerrein	<b>0,30</b>		<b>0,40</b>
LeegstandKantoor	<b>-0,31</b>	-0,10	<b>0,36</b>
<i>Concurrentievermogen</i>			
Starters	<b>0,26</b>		<b>0,42</b>
Opheffingen	<b>-0,27</b>		<b>0,42</b>
<i>Infrastructuur</i>	<b>0,20</b>		<b>0,46</b>
Laadpalen	<b>0,24</b>	0,17	<b>0,47</b>
SchoneVoertuigen	<b>0,33</b>	0,18	<b>0,41</b>
<i>Kennis</i>	<b>0,30</b>	0,18	<b>0,43</b>
WO_HBO opgeleiden	<b>0,31</b>	0,19	<b>0,43</b>
Hightech werkgelegenheid	<b>0,26</b>		<b>0,42</b>
<b>Sociaal</b>		0,17	<b>0,51</b>
<i>Kunst</i>	0,16		<b>0,47</b>
Podiumkunsten	<b>0,29</b>		<b>0,41</b>
<i>Gezondheid</i>	0,17	0,17	<b>0,48</b>
Huisartsen	<b>0,26</b>	0,12	<b>0,43</b>
AfstandZiekenhuis	<b>0,31</b>	0,10	<b>0,40</b>
VerwardePersonen	<b>-0,29</b>	-0,14	<b>0,42</b>
<i>Veiligheid</i>	<b>-0,25</b>		<b>0,43</b>
Jeugdcriminaliteit	<b>-0,32</b>		<b>0,39</b>
<i>Woonomgeving</i>	0,13	0,12	<b>0,48</b>
AfstandWinkels	<b>0,24</b>		<b>0,44</b>
<i>Onderwijs</i>	0,13	<b>0,21</b>	<b>0,50</b>
AanbodVoortgOnderwijs	<b>0,29</b>	0,11	<b>0,41</b>
Schoolverlaters	<b>-0,25</b>		<b>0,43</b>
Opleidingsniveau	<b>0,30</b>	<b>0,31</b>	<b>0,49</b>

Voor de relatie tussen governance en het economisch kapitaal was al eerder geconstateerd dat deze onder de kapitalen er het meest uitsprong. Ook hier blijken de meeste correlaties bevolkingsgrootte gerelateerd. Maar toch blijven er een aantal correlaties over na correctie voor de grootte van de gemeente. Dat geldt voor de correlatie tussen de governance score en die voor het economisch kapitaal zelf en voor de economische voorraden 'arbeid' en 'kennis'. Wat betreft de indicatoren is er een voor grootte gecorrigeerde negatieve correlatie tussen governance score en 'leegstand kantoren' en een positieve correlatie met 'elektrische laadpalen', 'schone voertuigen' en 'WO- en HBO opgeleiden'. Dit suggereert dat in gemeenten waar de bevolking relatief hoog is opgeleid, het bestuur meer aandacht voor governance van duurzame ontwikkeling heeft. In gemeenten die hoog op governance scoren zijn er ook betere prestaties wat betreft 'elektrisch laadpalen' en 'schone voertuigen'.

Tenslotte blijkt de afwezigheid van een correlatie tussen governance en de sociaal kapitaal score, anders dan bij het ecologisch kapitaal, niet te betekenen dat er geen voorraden of indicatoren binnen dit kapitaal zijn die negatief dan wel positief correleren met governance. Na de grootte correctie blijven er positieve correlaties over tussen governance en het sociale kapitaal als geheel (!) en voor de voorraden 'gezondheid', 'woon omgeving' en 'onderwijs'. Deze correlaties zijn niet verminderd en soms zelfs versterkt door de correctie voor de invloed van grootte. Governance blijkt dus een sterke eigenstandige factor naast het grootte-effect bij het sociale kapitaal en in het bijzonder het 'onderwijs'. Meer in het algemeen zijn er op indicatorniveau na de grootte-correctie nog positieve correlaties aanwezig tussen governance en de indicatoren 'huisartsen', 'afstand tot ziekenhuis', 'aanbod voortgezet onderwijs' en 'opleidingsniveau'. Daar staat een negatieve correlatie van governance met de score voor 'overlast door verwarde personen' tegenover. Dit kan worden vertaald in de bevinding dat naarmate 'overlast door verwarde personen' toeneemt de gemeente een betere governance aanpak daar tegenover lijkt te stellen.

## 10.5 Samenvatting

Op basis van bovenstaande resultaten blijken de governance prestaties van gemeenten selectief door te werken in de resultaten op hun territorium zoals gemeenten met de indicatoren van de Nationale monitor duurzame gemeenten. Er is nog weinig verband tussen governance performance en de mate van verbetering in de periode 2014-2016 van de duurzaamheid aangetroffen, met als uitzondering een positieve correlatie tussen governance en het toenemend aandeel schone voertuigen.

Wel wordt er een duidelijk statistisch verband gevonden tussen de governance score van een gemeente en de hoogte van de duurzaamheidsscore van het economisch kapitaal in 2016 in die gemeente. Daarbij spelen aan de governance kant vooral de Gemeentelijke organisatie, de geformuleerde Beleidskaders (coalitieakkoord, duurzaamheidsvisie, breedte invulling duurzaamheid, verankering in College en verankering in ambtelijke organisatie, monitoring), en het

Faciliteren van de uitvoering van het beleid (communicatieve voorzieningen, faciliteren samenwerking, financiële incentives) een rol.

Uit een verdere analyse blijkt dat de grootte van de gemeente een dominante factor is voor de relatie tussen governance en territoriale duurzaamheid. Deze relatie is positief voor de voorraden 'energie', 'natuur', 'infrastructuur', 'kennis', 'kunst', 'gezondheid', 'woon omgeving' en 'onderwijs'; maar negatief voor 'afval', 'hinder', 'bodem' en 'veiligheid'.

Nadat voor de grootste factor is gecorrigeerd blijkt dat gemeenten die hoog scoren op governance nog altijd een wat betere 'natuur' score vertonen, maar verder zijn er geen correlaties met elementen uit het ecologisch kapitaal meer aanwezig. Dat ligt anders bij het economisch en het sociaal-cultureel kapitaal. Na de grootste-correctie komt er een correlatie tussen governance en het sociaal-cultureel kapitaal tevoorschijn en blijft de correlatie van governance met het economisch kapitaal aanwezig. Bij dit laatste gaat het vooral om de voorraden 'arbeid' en 'kennis' en de indicatoren 'elektrische laadpalen', 'schone voertuigen' en 'WO en HBO opgeleiden'. Gemeenten met een hoger opgeleide bevolking vertonen doorgaans een hogere governance score. Bij het sociaal-culturele kapitaal geldt het aanwezig blijven van een correlatie met governance na groottecorrectie voor de voorraden 'gezondheid', 'woon omgeving' en 'onderwijs' en met de indicatoren 'huisartsen', 'afstand tot ziekenhuis', 'aanbod voortgezet onderwijs' en 'opleidingsniveau'. Governance blijkt een eigen rol te spelen naast het grootte-effect bij het sociale kapitaal en in het bijzonder bij het 'onderwijs'.





## 11 Discussie

De veelheid aan gegevens en uitkomsten laat zich als volgt samenvatten en in perspectief plaatsen.

### 11.1 Gebruikswaarde van de Governance monitor voor gemeenten

Met het pionierswerk van het ontwikkelen van de Governance monitor is het gelukt om voorbij de methode van vragenlijsten te komen. Er is nu een uniek databestand aanwezig waarin bijna 4000 documenten en andere bronnen zijn opgenomen die de situatie van alle 390 gemeenten in ons land objectief weergeven. Er is tevens een analysekader ontwikkeld en toegepast waarop in de toekomst verder kan worden voortgebouwd, ook om de eventuele optie van (gedeeltelijke) automatische tekstanalyse vorm te geven. Wanneer andere vragen dan gehanteerd in dit rapport aan de orde komen kan de database daar opnieuw voor worden gebruikt. Uiteraard zal deze in de loop van de jaren verouderen. Het is raadzaam uit te zien naar mogelijkheden om deze kosteneffectief up-to-date te houden. Een handicap daarbij is dat gemeentelijke websites steeds meer gericht worden op het alleen communiceren met de burger en daartoe sterk worden versimpeld. Voor onderzoekers wordt het daardoor zeer lastig gemaakt om aan relevante informatie te komen. Uit een oogpunt van transparantie is het belangrijk dat de gemeente ook hierover duidelijkheid blijft geven.

Behalve het analysekader van de thema's en de criteria is een belangrijke bouwsteen van de monitor de houdingenmatrix. Deze bevordert een geïntegreerde aanpak van duurzaamheidsopgaven. Na het zorgvuldig ontwikkelen van deze, voor de gemeenten op maat gemaakte, houdingenmatrix, is tijdens het gebruik gebleken dat deze nog verder kan worden verbeterd en toegankelijk gemaakt om met grotere precisie voor de gebruiker aan te duiden hoe een citaat en criterium is te waarderen. Het is wenselijk om de opgedane ervaringsexpertise daarvoor te gebruiken binnen een termijn dat deze binnen het projectteam nog levendig voor de geest kan worden gehaald.

De Governance monitor beperkt zich in eerste instantie tot het registreren van de huidige governance score per gemeente. Maar deze monitor heeft meer potenties. Het onderscheid in vijf expliciet omschreven houdingniveaus helpt om de uitkomsten op één noemer te brengen en bevordert een duidelijk

handelingsperspectief naar een volgende stap. De houdingen geven weer dat het er niet om gaat om een bepaalde techniek of procedure toe te passen, maar dat een verdergaande *mind-set* eigen moet worden gemaakt in het hele bestuursapparaat om een hoger houdingniveau te kunnen realiseren. Een aantal van de 150 inspirerende voorbeelden die in hoofdstuk 9 zijn opgesomd kunnen daarom niet altijd met succes worden gerealiseerd. Er is een bepaald minimum houdingniveau verbonden met de toepasbaarheid van de meer ontwikkelde verbeteropties. In het algemeen geldt dat het transformeren naar één volgende trede van de vijf houdingen niet van de ene op de andere dag gaat, maar afhankelijk is van de instellingen van de betrokken bestuurders, ambtenaren en andere actoren. Het expliciet maken van de houdingscores laat zien aan welke gemeenten een bestuur zich kan spiegelen en welke nieuwe werkwijzen als volgende stap zijn te overwegen. Gemeenten kunnen, eventueel na het nog beter toepasbaar maken op de eigen situatie door de onderzoekers, zelf de houdingenmatrix gebruiken bij het beoordelen en ontwerpen van nieuwe beleidsacties.

## **11.2 Mogelijkheid van reageren voor gemeenten**

Oorspronkelijk lag het in de bedoeling om de uitkomsten per individuele gemeente vooraf ter inzage aan de betreffende gemeente voor te leggen om te verifiëren of nog belangrijke documenten door het projectteam waren gemist. Gaandeweg het project moest hier echter van afgezien worden omdat dit de toch al vertraagde voortgang en ernstige budget overschrijding ontoelaatbaar onder druk zou zetten. Ook wordt het niet waarschijnlijk geacht, gezien de bijna 4000 informatiebronnen die zijn geraadpleegd, dat veel belangrijke informatie is gemist. Na oplevering van de monitor zal naar mogelijkheden worden gezocht om de in de database opgenomen documenten te blijven actualiseren en periodiek de scores opnieuw te berekenen. Mogelijk kunnen gemeenten hier zelf ook een rol in gaan spelen. Voorwaarde is wel dat er door de monitorbeheerder een kwaliteitscontrole kan worden uitgevoerd voordat gegevens in het systeem worden toegelaten.

## **11.3 Zichtbaar gemaakte verbanden door de Governance monitor**

De verschillen tussen de governance scores van Nederlandse gemeenten zijn relatief groot. Enkele gemeenten scoren 1,5 of lager en als hoogste wordt door sommige gemeenten 4,0 gescoord. Hoge scores worden vooral waargenomen in een strook die loopt over het midden van het land. Daarnaast is een patroon zichtbaar van lagere scores langs de grenzen. Tussen de hoogst scorende gemeenten zitten zowel grote gemeenten, inclusief Amsterdam, Breda, Enschede en Leiden, als kleinere gemeenten, bijvoorbeeld Boxtel, Hellendoorn, Houten, Lelystad en Maassluis. Bij de laagst scorende gemeenten hebben de kleinstste gemeenten de overhand. Daarmee tekent de invloed van gemeentegrootte zich al af.

De onderlinge verbanden tussen de thema's van de Governance monitor zijn vrij sterk. Vooral de thema's Gemeentelijke organisatie en Beleidskaders correleren goed met andere thema's. Aandacht voor deze thema's kan gezien worden als voorspellend voor een integraal beleid op het gebied van duurzame ontwikkeling.

De grootte van de gemeente lijkt onder de onderzochte externe factoren het meest geassocieerd met een hogere governance score. Ook bij de gemeente typen van groei-, werk- en centrumgemeenten worden vaker hogere governance scores gevonden. Het effect van gemeentegrootte lijkt niet direct samen te hangen met de financiële positie van gemeenten. De politieke kleur van de gemeenteraad heeft een beperkte effect op de governance score. Agrarische kleine gemeenten, met een grote aanhang van lokale partijen, hebben het moeilijk. Grotere gemeenten met goed opgeleide welvarende burgers, waar progressieve partijen meer aanhang hebben en vrouwen meer participeren in het bestuur, staan het meest open voor duurzame ontwikkeling.

#### **11.4 Relaties tussen de Governance monitor en de Nationale monitor duurzame gemeenten**

In hoeverre de governance score invloed heeft op de snelheid waarmee duurzaamheid in een gemeente vorm krijgt is nog moeilijk aan te geven. Dat heeft meerdere redenen. De Nationale monitor duurzame gemeenten geeft in de 3P-duurzaamheidsscore namelijk niet alleen de eigen beleidsperformance weer maar het resultaat van geografische kenmerken, rijksbeleid, inspanningen van bedrijven, de economische conjunctuur, etc. Bovendien leiden initiatieven van het gemeentebestuur vaak pas na een periode van vele jaren tot veranderingen. Ook kan de inzet van een bestuur succesvol zijn omdat het een dreigende ongunstige ontwikkeling weet af te wenden, waarvan in de cijfers dan weinig is te zien. Kleine welvarende gemeenten als Wassenaar en Bloemendaal hoeven zich niet geweldig in te spannen om met een hoge 3P-duurzaamheid score uit de bus te komen, terwijl een hoog op governance scorende gemeente als Lelystad sterk op duurzaamheid inzet, juist om haar uitdagingen het hoofd te bieden. Tegen deze achtergrond mag nog niet verwacht worden dat er een duidelijk verband tussen de governance score en de verandering in de duurzaamheidsscore over de periode 2014-2016 kan worden aangetoond. Een uitzondering is een positieve correlatie tussen governance en het toenemend aandeel schone voertuigen in de onderzochte periode. Het gaat hier om een sterk veranderende situatie die zich bovendien het duidelijkst aftekent in welvarende gemeenten.

Het blijkt dat bij het economisch kapitaal de voorraden overwegend positief gecorreleerd zijn met governance, terwijl bij de twee andere kapitalen interne componenten elkaar deels tegenwerken, wat resulteert in het afwezig zijn van een correlatie van governance met het ecologisch en sociaal-cultureel kapitaal.

In algemene overzichten blijven specifieke vraagstellingen vaak verborgen die voor aangrijpingspunten van beleid wel van belang zijn. Een voorbeeld hiervan is de invloed van de grootte van de gemeente die vaak andere invloeden maskeert. Nadat voor de groottefactor is gecorrigeerd, blijkt dat gemeenten die hoog scoren op governance nog altijd een wat betere 'natuur' score vertonen, maar verder zijn er geen correlaties met elementen uit het ecologisch kapitaal meer aanwezig. Dat ligt anders bij het economisch en het sociaal-cultureel kapitaal. Na de groottecorrectie komt er een correlatie tussen governance en het sociaal-cultureel kapi-

taal tevoorschijn en blijft de correlatie van governance met het economisch kapitaal bestaan. Bij dit laatste gaat het vooral om de voorraden 'arbeid' en 'kennis' en de indicatoren 'elektrische laadpalen', 'schone voertuigen' en 'WO en HBO opgeleiden'. Gemeenten met een hoger opgeleide bevolking vertonen doorgaans een hogere governance score. Bij het sociaal-culturele kapitaal geldt na groottecorrectie het aanwezig blijven van een correlatie met governance voor de voorraden 'gezondheid', 'woonomgeving' en 'onderwijs' en met de indicatoren 'huisartsen', 'afstand tot ziekenhuis', 'aanbod voortgezet onderwijs' en 'opleidingsniveau'. Governance blijkt een eigen rol te spelen naast het grootte-effect bij het sociaal kapitaal en in het bijzonder bij het 'onderwijs'.

Governance is per saldo sterker ontwikkeld in grotere gemeenten en in gemeenten met een hoog opgeleide bevolking en gaat samen met betere onderwijsresultaten en snelle innovatie naar schone voertuigen.

### 11.5 Toekomstig gebruik

Inmiddels zijn er meerdere goed gekwantificeerde instrumenten beschikbaar om vragen rond duurzame ontwikkeling van gemeenten te kunnen beantwoorden (Nationale monitor duurzame gemeenten; Governance monitor; Tordoir, 2015; [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl)). Aan de hand hiervan kunnen te verwachten problemen en kansen in gemeenten en hun ruimere regio's in beeld worden gebracht op basis van sociale en ruimtelijke dynamieken, ecologische innovaties met ruimtelijke implicaties, oplossingsrichtingen met nieuwe participatie arrangementen, e.d. Meer dan in het verleden kan dergelijke gedetailleerde informatie locatie specifiek en snel beschikbaar worden gemaakt. Doet de gemeente, gegeven de te verwachten ontwikkelingen, de goede dingen? Welke duurzaamheidsaspecten kan de gemeente zelf beïnvloeden? Welke duurzaamheidsniches heeft de gemeente? Welke acties zou de omgeving van de gemeente moeten nemen om duurzaamheid te borgen en op welk schaalniveau? Met welke initiatieven en ondersteuning vanuit provincies en rijk zou de gemeente geholpen zijn? De antwoorden op zulke vragen kunnen nieuwe perspectieven geven voor hen die de gemeenten besturen.

## 12 Aanbevelingen

Onderstaand worden vijf kern aanbevelingen gedaan aan rijk, provincies, de VNG en gemeenten voor het ontwikkelen en toepassen van de Governance monitor:

### 1. Rijk en provincies moeten meer maatwerk voor gemeenten toepassen

De rijks- en provinciale overheden zouden meer dan in het verleden rekening moeten houden met de noodzaak om in het duurzaamheidsbeleid ruimte te bieden voor maatwerk naar de verschillende typen gemeenten, gezien de verschillende opgaven waar zij voor staan al naar gelang hun grootte, economische structuur, uitdagingen van sociale aard, de circulaire economie, de energietransitie, etc. Hierbij zouden provincies en rijk zichzelf moeten definiëren als verlengstuk van de gemeenten om daar optredende specifieke problemen te helpen oplossen, in plaats van de gemeenten te zien als uitvoeringsorganisaties van het rijksbeleid. Daartoe zouden rijk en provincies clusters van gemeenten met vergelijkbare uitdagingen voor overleg en ondersteuning kunnen uitnodigen bij het aanpakken van hun uitdagingen.

### 2. Thematische regionale allianties uitwerken

Aanbevolen wordt een nieuwe kaart van Nederland te maken die regio-specifieke clusters in beeld brengt waar onderscheiden duurzaamheidsvraagstukken in gezamenlijkheid moeten worden opgelost. Dergelijke op maat gesneden regionale allianties kunnen zich richten op het aanpakken van bijvoorbeeld: de mest-gerelateerde stikstofproblematiek, de energietransitie clusters (energy valleys) rond bijvoorbeeld datacenters, de clean tech delta, circulaire economie clusters, etc. Met de data beschikbaar in de huidige monitors kan voor dergelijke thematisch geclusterde regionale allianties aangegeven worden welke overheidslagen specifiek beleid hiervoor zouden moeten ontwikkelen.

### 3. Bestuurskracht voor duurzaamheid versterken

De Governance monitor heeft elementen aangegeven die de bestuurskracht om duurzaamheid vorm te geven versterken, zoals nieuwe kennis ontwikkelen, up-to-date feedback organiseren, het lerend vermogen versterken en informatie over interlokale interacties beschikbaar maken. Aanbevolen wordt om dit verder te ontwikkelen, o.a. in de vorm van het periodiek uitbrengen van de Governance monitor, en gemeentebesturen te stimuleren hiervan gebruik

te maken. Dit kan door een samenwerkingsverband van rijk en VNG worden opgepakt.

#### **4. Duurzaamheid monitors compatibel maken met Sustainable Development Goals (SDGs)**

De SDGs zijn nog vooral op landen georiënteerd. De uitvoering moet echter veelal op gemeentelijk niveau plaatsvinden. Daarom wordt aanbevolen te inventariseren, hoe de bestaande monitors op de voor Nederlandse gemeenten relevante vereisten voor de monitoring van de SDGs, kunnen worden aangepast. Daarbij kan ook aan de orde komen het uitbreiden van het aantal beleidssectoren dat in het thema Uitvoering van de Governance monitor wordt meegenomen.

#### **5. Uitbouwen toepassing Governance monitor**

Langs verschillende wegen kan het ontwikkelen en gebruik van de Governance monitor verder worden verbeterd:

- *Integrale duurzaamheidsrapportage koppelen aan begrotingscyclus*  
Duurzaamheid monitoring verloopt het best waar de verbinding met de begrotingscyclus wordt gelegd. Het nieuwe Besluit Begroting en Verantwoording van provincies en gemeenten biedt hiertoe al goede mogelijkheden. Door hierop aan te sluiten kan de sturing op maatschappelijk effect worden versterkt en ontstaat een borging van de implementatie van de SDGs.
- *Handleiding houdingenmatrix opstellen*  
De methode van de houdingenmatrix kan nog verder worden verbeterd en toegankelijker worden gemaakt. In samenwerking met gemeenten kan dit ter hand worden genomen en aanbevolen wordt dit uit te werken tot een praktische handleiding voor gemeenten.
- *Inspirerende voorbeelden interactief uitwisselen*  
In deze monitor zijn 150 inspirerende voorbeelden benoemd. Aanbevolen wordt hiervoor een interactieve website te ontwikkelen waar gemeenten hun voorbeeld kunnen aanmelden en die worden gelabeld naar de typen gemeenten waar zij betrekking op hebben. Daarmee kan de uitwerking van deze voorbeelden enorm worden versterkt.
- *Inhoudelijke documenten via gemeentelijke websites toegankelijk houden*  
Ondanks de trend om gemeentelijke websites vooral te richten op directe dienstverlening aan de burger wordt er voor gepleit via deze websites ook meer inhoudelijke informatie toegankelijk te houden of maken.
- *Actualiseren gegevens Governance monitor*  
De frequentie van verschijnen van de Governance monitor in de vorm van een rapportage zal zijn afgestemd op de 4-jaarlijkse bestuurscyclus van gemeenten. In die zin is het verschijnen twee jaar na de verkiezingen wel

een goed moment. Het databestand aan nota's, begrotingen, etc. verandert uiteraard met grotere frequentie. Het is wenselijk om na te gaan of gemeenten zelf, of de VNG, een rol kunnen spelen in het aanleveren van nieuwe documenten zodat periodiek een geactualiseerde rapportage kan worden opgesteld, bijvoorbeeld ook vlak voor de verkiezingen.

Uit de Governance monitor is naar voren gekomen dat duurzaamheid een onderwerp is dat door alle gemeenten serieus wordt genomen en dat er een beweging gaande is naar een steeds verder reikende transitie op dit vlak in gemeenteland. Met het grote aantal voorbeelden wordt getoond hoe gemeenten elkaar kunnen inspireren tot volgende stappen in dit proces. De leus: 'zo kan het ook!'. is niet een top-down schallende kreet, maar de vrucht van wat gemeenten zelf hebben weten te ontwikkelen.





## 13 Referenties

Barrett R. ,2006, De waarde(n) van mijn bedrijf, Schiedam: Scriptum

Barrett, R., 2016, The Barrett Model, <https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model>

Beck, D. E. en C. C. Cowan, 2004, Spiral Dynamics. Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model, Haarlem: Altamira-Becht

CBS, 2016, Meten van SDGs: een eerste beeld voor Nederland, Den Haag: CBS  
Council of Europe, 2015, Modern Leadership for Modern Local Government, The 12 principles of good governance,  
[http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/default_en.asp)

EC, 2001, Europese governance - Een witboek, Mededeling van de Commissie van 25 juli, COM(2001) 428 def. Publicatieblad C 287 van 12.10.2001, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-NL/TXT/?uri=URISERV:l10109&from=NL>

FairRidge Group, 2009, The Sustainability Management Maturity Model: Version 2.0, <http://www.triplepundit.com/2009/12/the-sustainability-management-maturity-model-version-2-0/>

Global Taskforce, 2016, Global Taskforce of Global and Regional Governments, [www.gtf2016.org](http://www.gtf2016.org)

Graham, J., B. Amos en T. Plumptre, 2003, Principles for Good Governance in the 21st Century, Policy Brief No.15, Institute on Governance, Ottawa, August 2003,  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>

Habitat III, 2016, Quito implementation plan, <https://habitat3.org/quito-implementation-plan>

Hawken, P. (2007), *Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming*, New York: Viking.

ICLEI, 1996, Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction to Sustainable Development Planning, <http://archive.iclei.org/index.php?id=1202>

Maslow, A.H., 1943, A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 370-396

Manifest MVI 2016-2020, 2016, <https://www.pianoo.nl/document/13395/manifest-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-2016-2020>

Maslow, A.H., 1964, Religions, Values and Peak experiences, Columbus, OH: Ohio State University Press

Maslow, A.H., 1999, Towards a Psychology of Being. (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons

Ministerie BuZa, 2016, Brief minister Ploumen aan de Tweede Kamer, Global Goals: implementatie, monitoring en rapportage, 24 mei 2016

OESO, 2016, 2016 Green Growth and Sustainable Development Forum, [Urban green growth, spatial planning and land use](http://www.oecd.org/greengrowth/ggsd-forum.htm), 9-10 November, Paris, <http://www.oecd.org/greengrowth/ggsd-forum.htm>

Pact of Amsterdam, 2016, Pact of Amsterdam to help European cities, <https://english.eu2016.nl/latest/news/2016/05/27/pact-of-amsterdam-to-help-european-cities>

PBL, 2016, Sustainable Development Goals in the Netherlands, Building blocks for environmental policy for 2030, The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, 2016 PBL publication number: 1966, [http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2016-sustainable-development-in-the-Netherlands\\_1966.pdf](http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2016-sustainable-development-in-the-Netherlands_1966.pdf)

Scharmer, C.O. 2007, Theory U, Leading From the Future as it Emerges, Cambridge MA: Society for Organizational Learning

SDSN, 2015, Indicators and a Monitoring Network for the Sustainable Development Goals, A Report to the Secretary-General of the United Nations by the Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network, June 12, <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/05/150612-FINAL-SDSN-Indicator-Report1.pdf>

Seters, P. van, 2012, The Sustainability Movement, in: K. Zoeteman (Ed.) Sustainable Development Drivers, Chapter 12, Cheltenham: Edward Elgar Publishing

Tordoir, P.P., 2015, De veranderende ruimtelijke economie van Nederland, Lezing voorjaarscongres VvG, Amsterdam, 10 juni,

[http://www.vvg.nl/filelib/file/Presentaties%20congressen/Congres%2010%20juni%202015/P\\_%20Tordoir.pdf](http://www.vvg.nl/filelib/file/Presentaties%20congressen/Congres%2010%20juni%202015/P_%20Tordoir.pdf)

VNG, 2016, VNG Global Goals Gemeente Campagne,  
<https://vng.nl/onderwerpenindex/internationaal/global-goals-gemeente-campagne>

UN ECOSOC, 2016, Progress towards the Sustainable Development Goals,  
Report of the Secretary-General, E/2016/75,  
<http://unstats.un.org/sdgs/files/report/2016/secretary-general-sdg-report-2016--EN.pdf>

UN SDG indicatorlist, 2016, <http://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>  
UN SDGs, 17 Goals to Transform Our World,  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/takeaction/>

Zoeteman, B. en W. Vos, Duurzaamheid in de kabinetsformatie, Milieu, Het Milieu Dossier, Nr 1, 2007, 17-21

Zoeteman, K., 2012, Can sustainable development be measured? In: (K. Zoeteman, ed.), Sustainable Development Drivers, Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, 74-98

Zoeteman, B.C.J., 2013, What is behind the leadership shift in sustainable development from politicians to CEOs? Environmental Development, 8, 113-130

Zoeteman, B.C.J., P.P. Tordoir, R. Mulder, R.J. Smeets, C.H.M. Wentink, J.F.M.L. Dagevos (2016) Nationale monitor duurzame gemeenten 2016: een stap vooruit!; 3P-duurzaamheidstrends over de periode 2014-2016 voor de 390 Nederlandse gemeenten in het licht van regionale samenwerkingsuitdagingen, Telos Nr16.147, Tilburg University, 26 september, [www.telos.nl](http://www.telos.nl)



## Bijlage 1: Deelnemers aan de klankbordgroep gemeentelijke Governance monitor

<i>Organisatie</i>	<i>Contactpersoon</i>
CBS	Jan Pieter Smits
NEN - ISO 26000	Hans Kröder
Gelders Energieakkoord	Thijs de la Court
Gemeente Nijmegen	Kim Kerckhoffs
Gemeente Utrecht	Desiree van de Ven
Gemeente Teylingen	Bart van Konijnenburg
Gemeente Tilburg	Robert Kint
PBL	Kees Vringer
Platform 31	Koos van Dijken
Stimular	Isja Dominicus
Universiteit van Twente	Thomas Hoppe
Vereniging GDO	Jean Eigeman
VNG/KING	Eric de Kruik



## Bijlage 2: Type en aantal documenten

Documenttype	Aantal
Coalitieakkoord e.d.	459
Programmabegroting	416
Jaarstukken	295
Duurzaamheidsvisie e.d.	333
Toekomstvisie e.d.	330
Inkoopbeleid	339
Overige beleidsdocumenten	680
Websites gemeente	809
Externe bron	103
<b>Totaal</b>	<b>3764</b>





## Bijlage 3: Onderbouwing ontwikkeling criteria voor Governance

Uitwerking van thema's en criteria voor het governance domein, te weten:

1. Eigen organisatie
2. Coalitievorming
3. Beleidskaders (integreren)
4. Uitvoeren/Regelgeven/Handhaven
5. Faciliteren
6. Financiële arrangementen
7. Monitoren

### 1. Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering (voorbeeldrol)

Deze voorraad heeft betrekking op datgene wat een gemeente als bedrijfsmatige organisatie zelf kan doen om duurzaam te handelen. Het gaat om een duurzame bedrijfsvoering (facility management), waarbij onderwerpen zoals duurzaam inkopen, duurzaam ontwerp en beheer van het vastgoed en duurzame keuzes op het gebied van mobiliteit een rol spelen. Maar ook de manier waarop de gemeente als werkgever omgaat met zijn personeel (bijvoorbeeld training en beloning, sociale veiligheid op de werkvloer en gezondheid), en ook gelijke behandeling van mannen en vrouwen, minder validen en minderheidsgroepen. Tevens is het financieel beheer van de gemeente een onderdeel van deze voorraad, waarbij aspecten spelen als belastingdruk en begrotingstekort.

#### Eisen:

1. De gemeente houdt bij haar eigen doen en laten (bedrijfsvoering) rekening met effecten in de keten.
  2. De belasting door de gemeentelijke organisatie van de ecologische voorraden is in balans met de draagkracht van de Aarde of draagt bij aan herstel/versterking hiervan (in zowel lokaal, supra-lokaal als mondiaal perspectief!).
- Of anders gezegd, de gemeente als bedrijfsmatige organisatie:
- brengt niet meer en sneller stoffen uit de aarde in het milieu dan de natuur kan verwerken.
  - brengt niet meer en sneller chemische stoffen in het milieu dan de natuur kan verwerken.
  - breekt de natuur niet sneller af dan de tijd die nodig is om te herstellen.
  - doet geen dingen waardoor mensen worden beperkt in het vervullen van hun basisbehoeften.<sup>3</sup>
3. De uitstoot van broeikasgassen die samenhangt met de gemeentelijke organisatie en huishouding wordt voorkomen of gecompenseerd volgens het principe van Trias Energetica. (wordt in principe ook door bovenstaande eis gedekt maar is voor gemeenten helderder).
  4. De gemeente als organisatie hanteert met betrekking tot zijn personeel de principes van goed werkgeverschap; Zij heeft duurzaamheid geïntegreerd in haar HRM (gender gelijkheid, zuinig omgaan met grondstoffen (energie, mobiliteit, etc)).
  5. De gemeente voert een begrotingsbeleid waarmee lange termijn stabiliteit van de gemeentelijke financiën wordt gegarandeerd en burgers en bedrijven niet te veel worden belast.
  6. Gemeente draagt haar voorbeeldrol als een organisatie (bedrijf) die duurzaamheid/maatschappelijk verantwoordelijkheid hoog in het vaandel draagt.

#### Legitimatie

De hierboven geformuleerde eisen komen niet uit de lucht vallen maar vinden hun grond in internationaal aanvaarde principes van goed lokaal bestuur.

De eis met betrekking tot de ecologische voetafdruk en de uitstoot van broeikasgassen vindt een grond in het negende principe van de Raad van Europa: "Sustainability and Long-term Orientation"

The needs of future generations are taken into account in current policies.

The sustainability of the community is constantly taken into account.

Decisions strive to internalise all costs and not to transfer problems and tensions - be they environmental, structural, financial, economic or social - to future generations.

There is a broad and long-term perspective on the future of the local community along with a sense of what is needed for such development.

<sup>3</sup> De formulering van deze eis is ontleend aan de aanpak van The Natural Step:  
<http://thenaturalstep.nl/aanpak/>

There is understanding of the historical, cultural and social complexities in which this perspective is grounded.

De eis met betrekking tot het gemeentelijke personeelsbeleid vindt een grond in het zevende principe van de Raad van Europa. "Competence and Capacity":

The professional skills of those who deliver governance are continuously maintained and strengthened in order to improve their output and impact.

Public officials are motivated to continuously improve their performance.

Practical methods and procedures are created and used in order to transform skills into capacity and to produce better results.

#### 12. Accountability

All decision-makers, collective and individual, take responsibility for their decisions.

Decisions are reported on, explained and can be sanctioned.

There are effective remedies against maladministration and against actions of local authorities, which infringe civil rights.

Verder zijn in het Burgerlijk Wetboek belangrijke regels opgenomen over het arbeidsrecht, onder andere over goed werkgeverschap (BW artikel 7:611).

Iets over de rol van de gemeente als marktpartij, de basis van Duurzaam Inkopen oftewel Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Ook internationaal: sustainable procurement, hiervoor bestaan Europese richtlijnen en is ook een internationale standaard in de maat (ISO 20400, gebaseerd op ISO 26000).

#### **Eerste verkenning Potentiele indicatoren**

##### Ad. 1

- Heeft de gemeente een eigen MVO beleid n.a.v. een MVO-scan?
- Duurzaam bouwen van eigen kantoren
- Duurzaam inkopen (Primair [beleidsmatig]; Secundair [facilitair])
- Gebruikte product-dienstcombinaties

##### Ad 2

- kg geproduceerd afval gemeentelijke organisatie per jaar
- % gescheiden ingezameld afval gemeentelijke organisatie (Kunststof, Papier, GFT)
- m3 watergebruik gemeentelijke organisatie per jaar
- Biodiversiteit
- Aantal groene daken op eigen gebouwen van de gemeenten.

##### Ad 3

- Jaar waarin de gemeente als organisatie ambieert/realiseert klimaatneutraal te zijn.
- m3 aardgasgebruik gemeentelijke organisatie per jaar
- kWh elektriciteitsgebruik gemeentelijke organisatie per jaar
- MJ opgewekte duurzame energie van installaties in eigendom van de gemeente
- Aantal elektrische vervoermiddelen in gebruik
- Gedeclareerde autokilometers
- Aantal voor werknemers afgesloten OV-abonnementen

##### Ad 4

- % minderheden in het personeelsbestand
- % werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- % vrouwen in het personeelsbestand
- % Ziekteverzuim
- % vrouwen op management niveau
- Aantal leerbanen
- Aandacht voor opleidingstrajecten, kennisniveau van werknemers

##### Ad 5

- Hoogte gemeentelijke belastingen
- % begrotingstekort t.o.v. totale begroting
- % schuld t.o.v. totale begroting, rentelast

##### Ad 6

- Eigen initiatieven en prestaties zichtbaar weergegeven via website

<p><b>2. Samenwerken en verbinden (coalitievorming &gt; stakeholder dialogen)</b></p> <p>Het duurzaamheidsprofiel van de gemeente zoals dat in de duurzaamheidsbalans voor de kapitalen economie, ecologie en sociaal-cultureel naar voren komt, is het resultaat van de inspanningen van een grote hoeveelheid maatschappelijke actoren. De gemeente is er daar één van. Samenwerking met anderen is dan ook essentieel om de eigen opgaven te realiseren.</p> <p>Dat kan met andere gemeenten, nationaal en internationaal, maar ook met andere bestuurslagen (rijk, provincie en waterschappen), maar met andere maatschappelijke actoren (burgers, bedrijven, ngo's)</p>
<p><b>Eisen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De regelcyclus begint met een visie op wat het lange termijn doel is. Het gaat over het bepalen van je eigen positie door die te vergelijken met die van gelijkwaardige anderen en het betrekken van lokale stakeholders.</li> <li>2. De gemeente sluit zich aan bij bestaande samenwerkingsverbanden, dan wel sluit actief zelf nieuwe samenwerkingsverbanden of coalities gericht op het bevorderen van duurzame ontwikkeling.</li> <li>3. De gemeente maakt deel uit van interbestuurlijke regionale samenwerkingsverbanden dat zorgt draagt voor coherentie in het duurzaamheidsbeleid</li> </ol>
<p><b>Legitimatie</b></p> <p>De eis dat de gemeente burgers, bedrijven en andere organisaties betreft bij het gemeentelijke duurzaamheidsbeleid vindt zijn grond in het universele principe van participatie (betrekken van stakeholders). Aangezien duurzame ontwikkeling geen waardevrij maar een normatief begrip is, speelt ook het principe van consensusvorming een rol.</p> <p>Daarnaast gaat het bij coalitievorming ook om "performance", of om wat Graham cs. benoemt als "effectiveness and efficiency" en "responsiveness".</p> <p>In de systematiek van de European Council correspondeert dit alles met de volgende principes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Responsiveness       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Objectives, rules, structures and procedures are adapted to legitimate expectations and needs of citizens.</li> <li>b. Public services are delivered, and requests and complaints are responded to, within a reasonable timeframe.</li> </ol> </li> <li>3. Efficiency and Effectiveness       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Results meet agreed objectives.</li> <li>b. Best possible use is made of the resources available.</li> <li>c. Performance management systems make it possible to evaluate and enhance the efficiency and effectiveness of services.</li> <li>d. Audits are carried out at regular intervals to assess and improve performance.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Voorraad samenwerking - potentiële indicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal projecten waar samenwerking tot stand wordt gebracht</li> <li>• Deelname aan internationale samenwerkingsverbanden</li> <li>• Aantal formele overlegstructuren van gemeenten met burgers en bedrijven</li> <li>• Aantal beleidsdocumenten waarin sprake is van participatieve beleidsontwikkeling</li> <li>• Deelname aan green deals of vergelijkbare overeenkomsten</li> <li>• Is er een regionale duurzaamheidsvisie</li> <li>• Is er een bestuurlijke tafel over duurzaamheid op regionaal niveau</li> </ul>
<p><b>3. Beleidskaders formuleren en integreren</b></p> <p>Deze voorraad heeft betrekking op de mate waarin en de wijze waarop de gemeente aandacht besteedt aan duurzame ontwikkeling als uitgangspunt in processen van beleidsontwikkeling en besluitvorming. Hoe krijgt duurzame ontwikkeling aandacht in het coalitieakkoord, hoe is de verantwoordelijkheid voor duurzame ontwikkeling ondergebracht binnen de portefeuilles van de wethouders, is er een strategie vastgesteld, een visiedocument opgesteld, zijn er ambities vastgelegd en zo ja hoe en waar? Hoe breed krijgt duurzame ontwikkeling invulling? Gaat het met name om uitvoering van het energieakkoord en klimaatadaptatie, en is er aandacht voor de sociaal-culturele dimensie van duurzaamheid? Is er een uitvoeringsprogramma opgesteld om de strategie handen en voeten te geven? Vindt er een duurzaamheidstoets plaats op nieuwe initiatieven en projecten?</p> <p>Met het aanvaarden van de Sustainable Development Goals door de VN is er voor gemeenten een nieuwe uitdaging om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen waarvoor zij samen met anderen of in het bijzonder aan de lat staan. Met name SDG 11, die betrekking heeft op duurzame steden, is hierbij van toepassing.</p>
<p><b>Eisen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeenteraad heeft een integraal beleidsplan, programma of strategiedocument (toekomstvisie) vastgesteld met daarin SMART geformuleerd doelstellingen ten aanzien van duurzame ontwikkeling.       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Vertaling in ruimtelijk beleid, gebruik Ladder de duurzame stedelijke ontwikkeling</li> </ul> </li> <li>• De gemeente onderkent het belang van duurzame ontwikkeling in het coalitieakkoord en erkent dat de uitvoering ervan een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van het college.</li> <li>• Bij de besluitvorming over (nieuw) beleid betreft de gemeente effecten die dit beleid kan hebben op de kapitalen PPP en effecten elders.</li> <li>• Zijn de verantwoordelijkheden voor de coördinatie van beleidsterreinen met het oog op duurzame ontwikkeling goed belegd.</li> </ul>

<p><b>Legitimatie</b></p> <p>Deze eisen vinden een grond in het vierde en twaalfde principe van de European Council.</p> <p>Het gaat immers om transparante besluitvorming en afrekenbaarheid.</p> <p>a. Openness and Transparency</p> <p>a. Decisions are taken and enforced in accordance with rules and regulations.</p> <p>b. There is public access to all information which is not classified for well-specified reasons as provided for by law (such as the protection of privacy or ensuring the fairness of procurement procedures).</p> <p>c. Information on decisions, implementation of policies and results are made available to the public in such a way as to enable it to effectively follow and contribute to the work of the local authority.</p> <p>12. Accountability</p> <p>a. All decision-makers, collective and individual, take responsibility for their decisions.</p> <p>b. Decisions are reported on, explained and can be sanctioned.</p> <p>c. There are effective remedies against maladministration and against actions of local authorities which infringe civil rights.</p> <p><b>Voorraad beleidskaders – mogelijke indicatoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vóórkomen van economische, ecologische en sociaal-culturele termen in het beleidsplan gericht op duurzame ontwikkeling</li> <li>• Is dit plan vertaald in de ruimtelijke beleidsvorming in de structuurvisie; gebruik van ladder duurzame stedelijke ontwikkeling</li> <li>• Voorkomen van "duurzaamheid", "duurzame ontwikkeling" en gerelateerde termen in het coalitieakkoord</li> <li>• Is er een aparte paragraaf over duurzaamheid opgenomen in het coalitieakkoord</li> <li>• Voorkomen van onderling verbonden economische, ecologische en sociaal-culturele termen in beleidsplannen uit de huidige bestuursperiode</li> <li>• Is er in de beleidsvorming rekening gehouden met effecten elders in de wereld</li> <li>• Relatief aantal projecten waarin een duurzaamheidstoets is toegepast.</li> <li>• Expliciete benoeming van duurzaamheid in de portefeuille van een van de wethouders</li> <li>• Is er een ambtelijk coördinator voor het duurzaamheidsbeleid</li> </ul>
---

<p><b>4. Regelgeving en handhaving</b></p> <p>Deze voorraad heeft betrekking op de wijze waarop de gemeente zijn wettelijke taken op het gebied van uitvoering, regelgeving en handhaving gebruikt om de doelstellingen van duurzame ontwikkeling na te streven.</p> <p>Bijvoorbeeld de mate waarin de afwegingsruimte die regels bieden, wordt gebruikt om duurzame ontwikkeling te bevorderen, zoals bij het verlenen van vergunningen of het formuleren van bouwweisen.</p> <p>Ook gaat het hier om de manier waarop de gemeente wettelijk vastgelegde duurzaamheidsprincipes uitvoert. Door handhaving zorgt de gemeente voor controle op de naleving van door haar opgelegde regels en eventueel het opleggen van sancties bij overtredingen. Uitvoering heeft betrekking op de taken die vanuit hogere overheden aan de gemeenten zijn opgelegd, maar die geen directe doorwerking hebben naar burgers en bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn het onderhoud van de openbare ruimte, ophalen van afval en huisvesten van basis- en voortgezet onderwijs.</p> <p><b>Eisen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor het nastreven van duurzame ontwikkeling maakt de gemeente optimaal gebruik van zijn wettelijke bevoegdheden op het gebied van uitvoering, regelgeving en handhaving, in het bijzonder van de afwegingsruimte<sup>4</sup> die gemeenten hebben bij het invullen van hun taken.</li> <li>• Regelgeving die wordt opgelegd aan burgers en bedrijven is gericht op het behouden en verbeteren van het leef- en ondernemingsklimaat en houdt rekening met de lokale omstandigheden.</li> <li>• Handhaving wordt zo uitgevoerd dat naleving van regels wordt gestimuleerd, maar ook dat voldoende ruimte blijft voor burger- en ondernemerschap.</li> </ul> <p><b>Legitimatie</b></p> <p>Deze eis is gebaseerd op het vijfde principe van de European Council.</p> <p>5. Rule of Law</p> <p>a. Local authorities abide by the law and judicial decisions.</p> <p>b. Rules and regulations are adopted in accordance with procedures provided for by law and are enforced impartially.</p> <p>Maar ook het derde principe "etisch gedrag" speelt hier een rol.</p> <p>6. Ethical Conduct</p> <p>a. The public good is placed before individual interests.</p> <p>b. There are effective measures to prevent and combat all forms of corruption.</p> <p>c. Conflicts of interest are declared in a timely manner and persons involved must abstain from taking part in relevant decisions.</p> <p><b>Voorraad eigen handhaving - mogelijke indicatoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % overschrijdingen van wettelijke reactietermijnen t.o.v. totaal van aanvragen</li> <li>• Budget gereserveerd voor handhavingstaken</li> <li>• Personeelscapaciteit in relatie tot bedrijvenbestand</li> </ul>
---

<sup>4</sup> Deze afwegingsruimte gaat met name bij de Omgevingswet een belangrijke rol spelen.

- Voorkomen van combinaties van economische, ecologische en sociaal-culturele termen in verordeningen (eventueel uit te splitsen naar verschillende voorraden uit de Nationale monitor)
- Aantal verloren beroepszaken bij de Raad van State
- Aantal beroepszaken aangespannen bij de Raad van State
- Ruimte die de gemeente schept om af te wijken van regels
- Aantal opgelegde sancties bij bedrijven
- Aantal door gemeentelijke handhavers opgelegde sancties bij burgers

## 5. Faciliteren

Deze voorraad heeft betrekking op de manier waarop en de mate waarin de gemeente proactief gebruik maakt van zijn positie in de samenleving om initiatieven van anderen op het gebied van duurzame ontwikkeling te verbinden, te ondersteunen en verder te brengen (*the power to convene*).

### Eisen

- De gemeente heeft in haar communicatiestrategie duurzaamheid als element opgenomen
- De gemeente stimuleert en faciliteert samenwerking tussen actoren in de gemeente (platformen,
- De gemeente propageert en stimuleert de totstandkoming van maatschappelijke initiatieven m.b.t. duurzame ontwikkeling en ondersteunt de uitvoering daarvan, afhankelijk van zijn rol, taken en verantwoordelijkheden, met proportionele middelen.
- De gemeente maakt actief gebruik van de initiatieven en de (potentiële) inzet van burgers, bedrijven en andere organisaties, zowel binnen als buiten de gemeente, om haar doelen voor duurzame ontwikkeling te realiseren.
- De gemeente maakt actief gebruik van de initiatieven en de (potentiële) inzet van burgers, bedrijven en andere organisaties, zowel binnen als buiten de gemeente, om haar doelen voor duurzame ontwikkeling te realiseren.

### Legitimatie

Zie legitimatie samenwerking en verbinding

### Voorraad faciliteren - mogelijke indicatoren

- Aantal bovenlokale regelingen waarvoor de gemeente actief campagne voert.
- Aantal voorlichtingsprogramma's bij scholen m.b.t. duurzame thema's
- Aantal platformen waar burgers, bedrijven en organisaties elkaar kunnen ontmoeten en hun ideeën en ambities met betrekking tot duurzame ontwikkeling kunnen uitwisselen.
- Aantal beleidsterreinen waarop de gemeente innovatieplatformen heeft
- Aantal fte's door gemeenten gesubsidieerd bij het steunpunt vrijwilligerswerk
- De gemeente heeft een milieu- en natuureducatiecentrum dat verder is uitgebouwd.
- % vrouwen in de raad
- % vrouwen in het college van B&W
- % minderheden in de raad

## 6. Financiële arrangementen

Deze voorraad heeft betrekking op de manier waarop en de mate waarin de gemeente zijn bevoegdheden en middelen aanwendt om initiatieven van burgers, bedrijven of andere organisaties te ondersteunen met financiële instrumenten zoals innovatieve subsidies, revolving funds, publiek-private samenwerking, of meer basaal: het financieren van bijeenkomsten.

### Eisen

- De gemeente initieert, creëert of bevordert waar mogelijk financiële arrangementen voor het uitvoeren van projecten, dan wel het ondersteunen van initiatieven, die zijn gericht op het bevorderen van duurzame ontwikkeling.

### Legitimatie

In de principes van goed lokaal bestuur van de European gaat het tiende principe specifiek over goed/gezond financieel management. Het vijfde kenmerk (e) van dit principe kan in verband worden gebracht met het initiëren en ondersteunen/bevorderen van financiële arrangementen ter bevordering van duurzame ontwikkeling.

### 10. Sound Financial Management

- Charges do not exceed the cost of services provided and do not reduce demand excessively, particularly in the case of important public services.
- Prudence is observed in financial management, including in the contracting and use of loans, in the estimation of resources, revenues and reserves, and in the use of exceptional revenue.
- Multi-annual budget plans are prepared, in consultation with the public.
- Risks are properly estimated and managed, including by the publication of consolidated accounts and, in the case of public-private partnerships, by sharing the risks realistically.
- The local authority takes part in arrangements for inter-municipal solidarity, fair sharing of burdens and benefits and reduction of risks (equalisation systems, inter-municipal cooperation, mutualisation of risks....).

### Voorraad eigen organisatie – indicatoren:

- % publieke subsidies t.o.v. totale begroting (eventueel uit te splitsen naar verschillende
- voorraden uit de Nationale monitor)

- Aantal organisaties dat gebruikt maakt van gemeentelijke subsidies / fondsen / etc. (eventueel uit te splitsen naar verschillende voorraden uit de Nationale monitor)
- Aanwezigheid van criteria in het gemeentelijk belastingbeleid die gerelateerd zijn aan duurzame ontwikkeling.

#### **7. Monitoren**

Deze voorraad heeft betrekking op de inzet van instrumenten om de realisatie van ambities te meten en prestaties te vergelijken met die van anderen. Het gaat erom dat de gemeente er rekenschap van geeft afgerekend te willen worden op zijn ambities en prestaties, daarover verantwoording wil afleggen en open staat voor verbetering.

##### **Eisen**

- Met het oog op continu leren en verbeteren, organiseert en onderhoudt de gemeente feedbackmechanismen voor het kritisch volgen van zijn inzet, ambities en prestaties.
- De gemeente zet één of meerdere instrumenten in om de voortgang van zijn beleid met betrekking tot duurzame ontwikkeling te volgen en te meten met dat van anderen.
- Bij de evaluatie van haar beleid betreft de gemeente actief betrokken burgers en ondernemers.
- Jaarlijkse rapportage van eigen prestaties m.b.t. sociale en ecologische footprinting (accountability and transparency)

##### **Legitimatie**

##### **3. Efficiency and Effectiveness**

- a. Results meet agreed objectives.
- b. Best possible use is made of the resources available.
- c. Performance management systems make it possible to evaluate and enhance the efficiency and effectiveness of services.
- d. Audits are carried out at regular intervals to assess and improve performance.

##### **12. Accountability**

- a. All decision-makers, collective and individual, take responsibility for their decisions.
- b. Decisions are reported on, explained and can be sanctioned.
- c. There are effective remedies against maladministration and against actions of local authorities which infringe civil rights.

##### **Voorraad monitoring – mogelijke indicatoren:**

- Aantal uitgevoerde beleidsevaluaties
- Aantal gehouden openbare hoorzittingen
- Beschikbaarheid maatschappelijk jaarverslag
- Beschikbaarheid milieujaarverslag
- Beschikbaarheid burgerjaarverslag
- Beschikbaarheid duurzaamheidsverslag
- Beschikbaarheid van een vorm van kwantitatieve duurzaamheid monitoring.

## Bijlage 4: Houdingenmatrix voor Governance monitor duurzame ontwikkeling

	1 <b>'Overlevingsgericht' handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	2 <b>Strikt wettelijk kader toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	3 <b>Onderhandelen</b> <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	4 <b>Verinnerlijking elkaars belang</b> <i>Open/flexibel/ inleven</i>	5 <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
<b>GEMEENTELIJK ORGANISATIE – DUURZAME BEDRIJFSVOERING</b>					
<b>MVO beleid in het kader van interne bedrijfsvoering</b> Aspecten binnen MVO beleid zijn bijvoorbeeld: - interne milieuzorg - HRM beleid (opleiding en diversiteitsbeleid)	Er is geen borging m.b.t. duurzame bedrijfsvoering van de eigen organisatie.  Voorbeelden: - geen interne milieuzorg; - duurzaamheid is geen onderdeel van HRM beleid; - kennis inkopen alleen via nieuwe medewerkers; - geen doelstellingen m.b.t. diversiteit personeelsbestand.	Het MVO beleid beperkt zich tot het borgen van de eigen bedrijfsvoering zodat deze voldoet aan de geldende (eigen) regelgeving.  Voorbeelden: - milieuzorg gericht op voldoen aan wetgeving; - duurzaamheid is alleen van belang bij personeelsbeleid van direct betrokken afdelingen; - scholing medewerkers in belang van werkgever; - wel doelstellingen m.b.t. diversiteit personeelsbestand, maar onduidelijk hoe deze uitgevoerd worden.	De gemeente gebruikt het eigen MVO beleid om een voorbeeldrol te spelen naar burgers en bedrijven en hen zo te overreden hetzelfde te doen bij milieu, sociale en economische initiatieven.  Voorbeelden: - milieuzorg als voorbeeld voor andere organisaties; - de waarde van duurzaamheid in HRM beleid wordt van geval tot geval bekeken; - opstellen opleidingsplan in overleg met werknemer; - voorrang bij gelijke geschiktheid.	De doelen van het MVO beleid worden mede bepaald door werknemers, burgers en bedrijven. Deze doelen blijven wel gericht op de interne bedrijfsvoering.  Voorbeelden: - geen apart aansturing op milieuzorg nodig; - duurzaamheid is een vast onderdeel in het HRM beleid; - vrij kiezen van scholing binnen kaders; - diversiteit is een verrijking voor de organisatie.	MVO beleid is niet beperkt tot de eigenbedrijfsorganisatie, maar richt zich op leveren van een positieve bijdrage aan de maatschappij.  Voorbeelden: - milieuzorg als stimulans voor burgers en bedrijven; - HRM beleid wordt ook ingezet om extern duurzaamheid naar buiten te dragen; - vrije scholing gericht op persoonlijke ontwikkeling; - diversiteitsbeleid is gericht op ontplooiing van minderheidsgroepen.
<b>Maatschappelijk verantwoord inkopen</b> - <b>Ecologisch</b> - <b>Sociaal-cultureel</b> - <b>Economisch</b> (aspecten zo mogelijk eerst apart beoordelen later samenvoegen)	Inkopen is gericht op de laagste prijs binnen minimale kwaliteitseisen.  Geen duurzame criteria toegepast; goedkoopste investering doorslaggevend	Landelijke richtlijnen voor (duurzaamheids-) eisen worden zo goed mogelijk meegenomen bij inkoop procedures.  PIANOo criteria toegepast	Na een marktconsultatie worden duurzaamheidseisen gesteld die worden afgewogen tegen de prijs.  TCO Circulair inkopen EMVI	Duurzaamheidseisen worden met direct betrokkenen (gebruikers, burgers, leveranciers) afgestemd en dwingend meegenomen in het inkooptraject.  Marktdialogen Best value procurement Functioneel inkopen	Leveranciers en gebruikers worden vrijgelaten om in gezamenlijkheid tot de meest duurzame oplossing te komen. Keus wordt gemaakt nadat in open dialoog met alle partijen meest duurzame oplossing is ontwikkeld



	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
<b>Groenbeleid</b>	De gemeente onderhoud groen alleen op basis van de laagste kosten.  Voorbeeld: - bomen en struiken wijken voor gras of verharding.	De gemeente onderhoud alleen groen waar dit wettelijk verplicht is of door lokale politiek als prioriteit is aangewezen. Daar waar nodig krijgen burgers en bedrijven de kans in te spreken of worden deze geconsulteerd over de plannen. Lage kosten hebben voorrang boven de kwaliteit van het groen en de biodiversiteit.	De gemeente compenseert bepaalde negatieve effecten van haar beleid door aanleg van extra groen en werkt met buurtbewoners samen om een optimaal beheer te realiseren. Aanleg en onderhoud van natuur wordt gedaan omdat dit directe voordelen heeft voor gemeente en inwoners (bijvoorbeeld: hogere huizenprijzen, recreatie mogelijkheden). Biodiversiteit heeft een ondergeschikte rol.  Voorbeeld: - groene daken - stadslandbouw	Groen is een belangrijke waarde voor de profilering van de gemeente. Kwaliteit van natuur en biodiversiteit maakt hier onderdeel van uit, maar blijft beperkt tot effecten op het eigen grondgebied. De gemeente is bereid extra inspanningen te leveren om wijkinitiatieven m.b.t. groen te versterken.  Voorbeeld: - agrarisch landschapsbeheer - ecologisch tuinieren	Natuur wordt aangelegd en onderhouden vanuit de intrinsieke waarde die het heeft voor de leefomgeving. Er wordt gestreefd naar een hoge ecologische kwaliteit en hoge biodiversiteit waarbij nadrukkelijk wordt gekeken naar de relatie met de bredere omgeving van de gemeente. Hierdoor wordt de aantrekkingskracht van de gemeente voor zowel mensen als natuur versterkt.  Voorbeeld: - aanleg ecologische verbindingzones
<b>Klimaatdoelstelling</b> jaar waarin de gemeentelijke organisatie klimaat- of energieneutraal wil zijn (kan eventueel worden afgeleid van de doelstelling voor de totale gemeente).	> 2065	2056 – 2065 [Extrapolatie van Europese doelstelling voor 2050 = 80% CO2 reductie leidt tot energieneutraal in 2060]	2041 – 2055	2031 – 2040	≤ 2030
<b>SAMENWERKEN EN VERBINDEN</b>					
<b>Burgerparticipatie</b>	Bestuur beperkt zich tot het passief volgen van de feitelijke ontwikkelingen.  Informereren	Het bestuur hoort meningen of ideeën aan, zonder de verplichting aan te gaan deze over te nemen of plannen aan te passen. Daardoor blijft burgerparticipatie vaak een proces dat tot weinig veranderingen leidt.  Raadplegen, Adviseren	Gezamenlijk met burgers zoeken naar doelstellingen aan het begin van besluitvorming traject. Het bestuur werkt in deze fase op basis van gelijkwaardigheid met andere partijen samen. Daarna kiest bestuur voor eigen oplossingen.  Coproducteren	Het bestuur geeft aan participanten de bevoegdheid om – binnen randvoorwaarden – zelf beslissingen te nemen en evt. uitvoering aan een in overleg tot stand gekomen bestuurlijk beleidskader te geven.  Meebeslissen	Nieuwe uitdagingen worden vanuit een open houding door alle partijen benaderd. In beginsel is het mogelijk dat burgers zelf initiatief nemen en dat het bestuur zich beperkt tot ondersteuning bieden (tijd, geld, deskundigheid, materiële hulpmiddelen).  Burgercontrole

	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
<b>Samenwerking met bedrijfsleven</b>	Bedrijven zijn duidelijk een derde partij voor de gemeente en worden niet betrokken bij het formuleren en uitvoeren van beleid.	Bedrijven worden gehoord over planvorming die hen direct aangaat. De gemeente neemt alleen die ideeën over die van direct belang zijn voor het bereiken van de doelstelling die de gemeente heeft.	De gemeente sluit samenwerkingsverbanden met bedrijven om eigen beleidsdoelstellingen te bereiken en is daarbij bereid concessies te doen aan het bedrijfsleven zodat zij makkelijke gezamenlijke doelstellingen kunnen bereiken. Voorbeelden van dergelijke samenwerkingsverbanden zijn green deals en convenanten.	De gemeente werkt samen en legt verbindingen tussen mensen, kennis en geld; tussen beleid en uitvoering; tussen overheid, onderwijs en bewoners. Zij zoekt hierbij actief de samenwerking op om een duurzame ontwikkeling te bereiken.	De gemeente associeert zich met koplopers om bedrijfssectoren tot vernieuwingen (innovatie) te brengen zodat de groep koplopers groter wordt en duurzaamheid een onderdeel wordt van alles wat door bedrijven wordt opgepakt.
<b>Samenwerking met maatschappelijke organisaties (bijv. woningcorporaties, verenigingen, zorginstellingen)</b>	Maatschappelijke organisaties zijn duidelijk een derde partij voor de gemeente en worden niet betrokken bij het formuleren en uitvoeren van beleid.	Met maatschappelijke organisaties wordt samengewerkt als dit vanuit de (wettelijke) taakverdeling of voor een effectieve uitvoering van het beleid niet anders kan.	Met maatschappelijke organisaties wordt samengewerkt als dit voordelen oplevert voor (het efficiënt) uitvoeren van gemeentelijk beleid. De gemeente besteedt bijvoorbeeld bepaalde taken uit aan maatschappelijke organisaties.	De gemeente werkt samen met maatschappelijke organisaties om gemeenschappelijke belangen tot uitvoer te brengen. De gemeente past waar nodig haar beleid aan om dit mogelijk te maken.	De gemeente en maatschappelijke organisaties stemmen samen en met burgers en bedrijven hun beleid af en richten zich hierbij op het bereiken van duurzame ontwikkeling.
<b>Intergemeentelijke samenwerking</b>	De gemeente heeft geen samenwerkingsverbanden met andere gemeenten gericht op duurzame ontwikkeling.	De gemeente neemt deel aan wettelijke samenwerkingsverbanden op terreinen gerelateerd aan duurzame ontwikkeling.  Omgevingsdiensten Stadsgewesten	Waar noodzakelijk voor een goede uitvoering van het beleid gericht op duurzame ontwikkeling gaat de gemeente (ad-hoc) samenwerkingsverbanden aan.  Inkoop samenwerking Ruimtelijke plannen	De gemeente is van nature gericht op samenwerking met andere gemeenten en neemt hierin een leidende rol. Actief binnen (landelijke) werkgroepen gericht op duurzame ontwikkeling (bijv. VNG) om daarin de belangen van de eigen gemeente te bevorderen.	De gemeente stelt zich ten dienste van het bereiken van duurzame ontwikkeling in de regio door andere gemeenten mee te nemen op dit beleidsterrein; en maakt zich sterk bij relevante organen, waaronder Rijk en provincie, om de landelijke voorwaarden te verbeteren voor duurzame investeringen en projecten.

	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
<b>BELEIDSKADERS FORMULEREN EN INTEGREREN</b>					
<b>Coalitieakkoord</b>	In het coalitieakkoord wordt alleen aan klassieke beleidsterreinen als economisch groei aandacht besteed zonder deze expliciet of impliciet in verband te brengen met duurzaamheid	In het coalitieakkoord staan losse onderdelen van duurzame ontwikkeling zoals milieu en sociaal beleid, maar het belang voor duurzaamheid blijft impliciet.	Duurzame ontwikkeling wordt in het coalitieakkoord expliciet vermeld maar wordt vooral gezien als ten dienste staand aan het bereiken van doelen in andere beleidsterreinen.	Duurzame ontwikkeling is de formele leidraad in het coalitieakkoord voor het vormgeven van het gemeentelijk beleid.	In het beleid in het coalitieakkoord wordt duurzame ontwikkeling als vanzelfsprekend uitgangspunt voor alle beleidsterreinen gezien en wordt ook de eigen bestuurscultuur hierop ingericht
<b>Duurzaamheidsvisie</b>	Geen beleidsplan op het gebied van duurzaamheid vastgesteld en ook geen aandacht voor duurzaamheid in andere beleidsterreinen.	Er zijn sectorale beleidsplannen waarin enige aandacht is voor duurzame ontwikkeling.	Er is een document waarin principes van beleid voor duurzame ontwikkeling zijn vastgelegd.	De visievorming op duurzame ontwikkeling wordt integraal meegenomen in andere beleidsdocumenten.	Er is op het gebied van duurzame ontwikkeling zelfsturing op de diverse beleidsterreinen. Dit houdt in dat beleidsvisies integraal vanuit duurzame ontwikkeling worden geformuleerd en zodoende elkaar onderling versterken.
<b>Breedte invulling duurzaamheid</b>	Duurzame ontwikkeling wordt in het gemeentelijke beleid niet concreet gemaakt.	Duurzame ontwikkeling wordt beperkt tot vooral energie gerelateerde aspecten.	Duurzame ontwikkeling wordt vooral milieu breed opgepakt en soms ook verbonden met economische of sociale aspecten.	Duurzame ontwikkeling wordt lokaal breed opgepakt (milieu, sociaal en economisch).	Duurzame ontwikkeling wordt breed opgepakt (milieu, sociaal en economisch) en er wordt gekeken naar effecten elders en in de toekomst.
<b>Organisatorische verankering</b> - Plaats in college	Duurzaamheid is niet als verantwoordelijkheid van het college benoemd	Duurzaamheid wordt geacht door een of diverse collegeleden te worden meegenomen zonder dat hierover specifieke afspraken zijn vastgelegd	Duurzaamheid is een verantwoordelijkheid van het college en expliciet in de portefeuille van één of meer wethouders belegd.	Duurzaamheid is een prioriteit van het college en prominent als thema belegd bij een wethouder	Duurzaamheid is de algemene leidraad voor alle collegeprogramma's waarover per portefeuille afspraken worden gemaakt op basis van bv een college brede agenda en waarvoor één collegelid een aanjagende rol kan hebben.

	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
- Verankering in ambtelijke organisatie	Er zijn in de ambtelijke organisatie geen specifieke op duurzaamheid gerichte voorzieningen getroffen	In de organisatie is een duurzaamheid deskundige/-coördinator aangewezen die vanuit een staffunctie lijnmanagers of budgethouders kan ondersteunen en die contacten met bv leveranciers onderhoudt	Duurzaamheid is een vast criterium waarop belangrijke beleidsbeslissingen van het College wordt getoetst en waarvoor het oordeel van deskundigen die bij bv een afdeling Ruimte en Milieu zijn ondergebracht moet worden ingewonnen.	Er is een voorziening getroffen om bij belangrijke besluiten regie te voeren zodat niet alleen op basis van korte termijn kosten besparing maar vanuit een meerjarig perspectief (investering plus exploitatie) en integraal oogpunt besluiten worden genomen; dit kan bv in de vorm van een 'regie orgaan' van uitvoerende hoofden/directeuren en adviseurs dat regelmatig bijeenkomt.	Een coördinerende én aanjagende rol op doelstellingen en werkwijze van duurzaamheid agenda/programma ligt bij een organisatie onderdeel of een team Duurzaamheid dat bevoegdheden heeft en jaarlijks voor college en raad zichtbaar maakt hoe de doelen worden gerealiseerd. Duurzaamheidsprestaties zijn als verantwoordelijkheid ook belegd bij bv budgethouders.
<b>UITVOEREN EN HANDHAVEN</b>					
<b>Regelgeving</b> Beoordelen op specifieke aandachtgebieden aan de hand van drie geselecteerde voorbeeld terreinen: circulaire economie (afval), ouderenbeleid (onderdeel WMO), (duurzame) bedrijventerreinen	Regels worden uitgevoerd zonder dat wordt gekeken naar de onderliggende doelstelling van deze regels. Ieder wordt geacht de voorschriften te kennen.	Regelgeving wordt opgelegd om sectorale doelstellingen mogelijk te maken. De gemeente stelt zich afstandelijk op als vergunningverlener en hoeder van de wet, de gemeente stelt doelen en normen vast.	Regelgeving wordt (flexibel) toegepast om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken. De gemeente neemt belemmerende regelgeving weg, maar stelt ook duidelijke normen.	Binnen het uitvoeren van de regels is ruimte om sectorale optimalisaties en innovaties binnen bedrijven mogelijk te maken.  Waar koplopers zelf hun verantwoordelijkheid nemen doet de gemeente een stap terug als regelgever en handhaver en stelt zich meer faciliterend en codificerend naar de sector op. Voor achterblijvers stellen we een duidelijke ondergrens, en handhaven daarop, zodat voor iedereen een gelijk speelveld ontstaat.	Regels kunnen ondergeschikt gemaakt worden aan het bereiken van duurzame ontwikkeling door ze langs democratische weg zo nodig aan te passen.

	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
- <b>circulaire economie (afval)</b>	Kosten overwegingen voor de burgers zijn van doorslaggevend belang. B&W streeft naar een zo laag mogelijke afvalstoffen heffing om de verwerking kostendekkend te laten verlopen.	Gescheiden inzameling van papier, karton, glas en klein chemisch afval is praktijk en wordt voor minstens 40% van het afval gehaald. Ook voor aparte inzameling van plastic verpakkingsmateriaal en textiel, evenals voor groente, fruit- en tuinafval (GFT) worden mogelijkheden geboden.	De gemeente stelt zichzelf doelen voor gescheiden afvalinzameling over de hele breedte (meer dan 50%) en organiseert medewerking daaraan met partijen in de afvalketen. De kaders voor de uitvoering stelt het college van B&W samen met de afvalketen en anderen op in bv een Uitvoeringsplan.	De gemeente experimenteert om tot een circulaire economie te komen en stimuleert bedrijvigheid, onderzoek en innovatie op dit gebied. Gescheiden inzameling vindt voor meer dan 60% plaats.	De gemeente probeert de afvalketen te sluiten en heeft een hoge inzameldoelstelling (70% en meer) en naast een goede inzamelstructuur en planning een strikte prijsprikkel op het afgeven van restafval ingevoerd.
- <b>ouderenbeleid (onderdeel Wet Maatschappelijke Ondersteuning - WMO - die deze taak sinds 2015 van het rijk naar de gemeenten heeft gedecentraliseerd)</b>	De gemeente voert ouderenzorg uit door vooral op de kosten te letten bij het onderhandelen van contracten met zorgleveranciers.	De gemeente richt zijn beleid erop om de kosten van zorg en ondersteuning te beperken en heeft tegelijk oog voor de bereikte resultaten. Daarbij hanteert de gemeente bijvoorbeeld een resultaat gestuurde opdrachtverlening aan zorgleveranciers.	De gemeente hanteert als uitgangspunt bij het beleid dat 'geen mens tussen wal en schip' belandt en dat iedereen die zorg nodig heeft, die zorg ook kan krijgen. Daarbij streeft de gemeente ernaar dat inwoners langer zelfstandig en veilig thuis kunnen wonen, bijvoorbeeld door: -het meer inzetten op het samenwerken tussen inwoners en professionals; - het zorgen voor meer bekendheid en begrip voor mensen in een kwetsbare positie. - door dicht bij huis met behulp van het eigen netwerk oplossingen te vinden.	De gemeente investeert in de sociale infrastructuur en innovatieve algemene voorzieningen door bijvoorbeeld - in te zetten op integrale ondersteuning van vrijwilligers en mantelzorgers. - het bevorderen en ondersteunen van nieuwe vormen van georganiseerde burgerkracht [de onderlinge ondersteuning en informele zorg die door bewoners zelf georganiseerd wordt].	De gemeente voert naast ouderenzorg op maat een preventief beleid om de leeftijd dat ouderen zorg gaan behoeven uit te stellen en hun sociale veerkracht te doen toenemen.

	1 <b>'Overlevingsgericht'</b> handelen <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	2 <b>Strikt wettelijk kader toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	3 <b>Onderhandelen</b> <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	4 <b>Verinnerlijking elkaars belang</b> <i>Open/flexibel/ inleven</i>	5 <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
- <b>(duurzame) bedrijventerreinen</b>	De gemeente probeert het voor nieuwe bedrijven aantrekkelijk te maken om op het grondgebied te investeren waarbij eisen op duurzaamheid gebied of van landschappelijke aard een geringe rol spelen.	<b>De gemeente biedt terreinen voor bedrijfsvestigingen aan waarbij de eisen van het bestemmingsplan, de omgevingsvisie e.d., als strikte randvoorwaarden worden gehanteerd.</b>	Met het oog op gebiedsontwikkelingen (bv Hart van Zuid, Metropoolregio's, Bedrijven Investerings Zones, e.d.) wordt duurzaamheid als eis in de ontwikkelcriteria mee genomen bijvoorbeeld in de aanbestedingssysteematiek. Dit kan vorm krijgen in bv de energie- en grondstoffen transitities, warmtewetten, smart grids en biobased economy. Ook kan herstructurering van verouderde bedrijventerreinen aan de orde komen om een mismatch tussen vraag en aanbod weg te werken. Aandachtspunt is verder hoe bedrijfsactiviteiten met veel milieuhinder worden ondergebracht. Afspraken over de totaal aanpak kunnen zijn vastgelegd in een overeenkomst of Charter tussen gemeente(n) en bedrijven.	Duurzaamheid is uitgangspunt voor de gemeente bij het inrichten van bedrijventerreinen. Om tot vernieuwingen te komen worden experimenten uitgevoerd, bijvoorbeeld met een instrument waarmee een gebied integraal op duurzaamheidsopgaven kan worden bekeken (bv de internationaal erkende BREEAM-methode). De gemeente participeert bv in stichtingen die verantwoordelijk zijn voor de beveiliging van het gebied. De gemeente ondersteunt bedrijven en initiatieven die huisvesting zoeken in bestaande gebouwen of nieuwbouw door bijvoorbeeld vestigingsadviseurs. Vormgeving kan plaatsvinden m.b.v. Ontwikkelingsmaatschappijen.	Een innovatief vestigingsklimaat staat voorop. De gemeente treedt op als actieve facilitator richting bedrijven en initiatiefnemers. Er wordt ruimte gemaakt voor veelbelovende experimenten op het gebied van bijvoorbeeld grondstoffen, mobiliteit, water en energie.
<b>Handhaving</b>	De handhaving is alleen sectoraal opgezet waarbij economische belangen zwaar wegen.	Bij handhaving wordt strikt vastgehouden aan wettelijke kaders die gerelateerd zijn aan duurzame ontwikkeling.	Handhaving gebeurt primair vanuit wettelijke kaders, maar er is gevoel voor argumenten gericht op het realiseren van de meerwaarde van duurzame ontwikkeling.	Bij handhavingsactiviteiten wordt uitgegaan van de wenselijkheid bij te dragen aan duurzame ontwikkeling door gewenste integrale ontwikkelingen te stimuleren en ongewenste te ontmoedigen.	Samen met burgers en bedrijven wordt ruimte gemaakt om oplossingen te scheppen die het belang van handhaving koppelen aan de meest wenselijke oplossingen vanuit duurzame ontwikkeling.

	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
<b>FACILITEREN</b>					
<b>Communicatieve voorzieningen</b>	Informatie over duurzame ontwikkeling wordt alleen vertrekt als daarom wordt gevraagd.	Wettelijk verplichte informatie m.b.t. duurzame ontwikkeling wordt ter beschikking gesteld.  Voorbeeld: - uitleg geven van regels en wetten op bv website en folders.	Informatie wordt verstrekt voor zover burgers en bedrijven hier actief mee aan de slag kunnen voor het realiseren van duurzame ontwikkeling.  Voorbeeld: - duurzaamheidseducatie centra; - voorlichting loketten; - wijk specifieke contactpersonen.	Informatie over duurzame ontwikkeling wordt actief openbaar gemaakt aan burgers en bedrijven.  Voorbeeld: - duurzaamheid ambassadeurs; - actuele informatie over duurzaamheid op de website - duurzaamheidsnieuwsbrief of krant	Gemeente maakt samen met burgers en bedrijven een open platform voor het ontwikkelen en delen van informatie over duurzame ontwikkeling.
<b>Breedte van de communicatie (PPP)</b>	In communicatie naar buiten wordt geen aandacht besteed aan duurzame ontwikkeling, maar alleen aan deelaspecten.	Communicatie over duurzame ontwikkeling wordt beperkt tot lokale milieuaspecten.	Communicatie over duurzame ontwikkeling wordt naast milieu initiatieven ook gericht op bedrijfsinitiatieven en de duurzaamheidsinnovaties daarbij.	Communicatie over duurzame ontwikkeling wordt breed opgepakt waarbij lokale milieu-, sociale en economische initiatieven allen in het kader van duurzaamheid worden gepresenteerd.	Communicatie over duurzame ontwikkeling wordt breed opgepakt (milieu, sociaal en economisch) en er aandacht besteed aan effecten elders en in de toekomst bv door aandacht te geven aan SDG's, Fair Trade, FSC certificering, handelsketens, etc.

	<b>1</b> <b>'Overlevingsgericht'</b> <b>handelen</b> <i>Korte termijn/ eigen belang/ kosten besparen</i>	<b>2</b> <b>Strikt wettelijk kader</b> <b>toepassen</b> <i>Formeel/star/ macht</i>	<b>3</b> <b>Onderhandelen</b>  <i>Voor wat hoort wat /mutual gains</i>	<b>4</b> <b>Verinnerlijking elkaars belang</b>  <i>Open/flexibel/ inleven</i>	<b>5</b> <b>Gezamenlijk dienen van hoger belang</b> <i>Lange termijn/mondiaal belang</i>
<b>Faciliteren samenwerking</b>	Er is geen systematisch beleid om burgers en bedrijven actief te ondersteunen bij onderlinge samenwerking.	Alleen in beleid vastgestelde samenwerkingsverbanden worden door de gemeente ondersteund.  Voorbeeld: - sectorale door de gemeente geleide centra.	Samenwerkingsverbanden worden sectoraal ondersteund als dit in het beleid van de gemeente past.  Voorbeeld: - sectorale loketten / coördinatoren; - voorlichtingsavonden faciliteren.	De gemeente ondersteunt ruimhartig burgers / bedrijven bij uit zichzelf voortkomende samenwerkingsverbanden rond duurzaamheid.  De gemeente staat open voor bedrijfs(sector) initiatieven en helpt deze in een gezamenlijk proces verder en springt bij als de financiering van innovaties het nog laat afweten. De gemeente helpt als onafhankelijk tussenpersoon gedeelde belangen boven tafel te krijgen.  Voorbeeld: - faciliteren duurzaamheid werkplaats waar projecten gezamenlijk duurzamer worden; - duurzaamheidsprijzen. - projectmatige ondersteuning met personeel en/of subsidies	De gemeente neemt waar nodig initiatief om met burgers en bedrijven samen tot initiatieven te komen als onderdeel van de manier om duurzaamheidsbeleid te maken en bekrachtigt die.  Voorbeeld: - bedrijven actief benaderen om gezamenlijk tot innovaties te komen.
<b>FINANCIËLE ARRANGEMENTEN</b>					
<b>Financiële bevordering duurzaamheid (facilitering)</b>	Er worden geen financiële middelen aan burgers en bedrijven ter beschikking gesteld voor initiatieven op duurzame ontwikkeling.	Landelijke subsidieregelingen worden op lokaal niveau uitgevoerd.	Financiële middelen worden ter beschikking gesteld aan initiatieven die direct voordeel hebben voor geformuleerd beleid.	Initiatieven van bedrijven en burgers op het gebied van duurzame ontwikkeling worden ondersteund met gemeentelijke financiële middelen.	Burgers, bedrijven en gemeente ontwikkelen samen financiële arrangementen die nieuwe duurzaamheidsinitiatieven mogelijk maken
<b>MONITOREN</b>					
<b>Monitoring</b>	Er vindt geen systematische monitoring /evaluatie plaats op duurzame ontwikkeling gerelateerde onderwerpen.	In wettelijk voorgeschreven evaluaties wordt aandacht besteed aan (deel)aspecten op het gebied van duurzame ontwikkeling.	Op de meeste duurzaamheid gerelateerde (deel) beleidsterreinen worden jaarlijks interne beleidsevaluaties uitgevoerd. Of expliciet beschreven in de jaarstukken.	Er wordt een integrale monitoring / evaluatie van de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid jaarlijks uitgevoerd	Duurzame ontwikkeling wordt niet alleen op uitvoering van de eigen beleidsvoornemens maar ook met objectieve kengetallen integraal gemonitord en periodiek met alle stakeholders besproken.





## Bijlage 5: Validatie resultaten

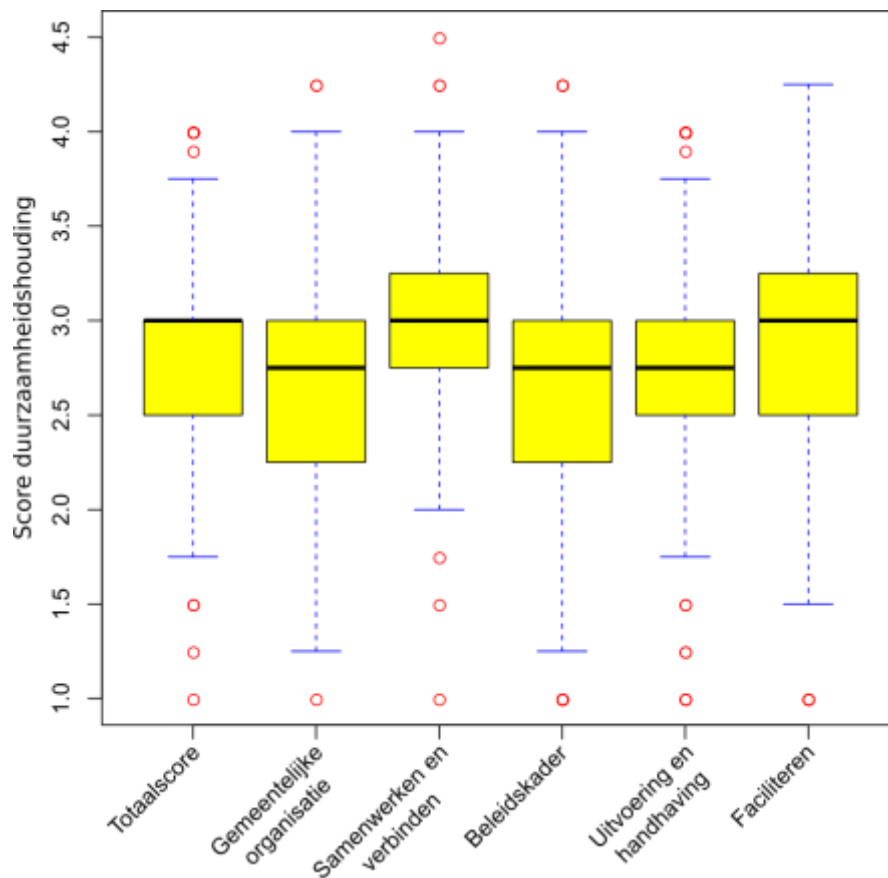
Voor de Governance monitor zijn scores bepaald van 22 criteria. Ieder criterium is onderbouwd met een of meerdere citaten die ook afzonderlijk zijn gescoord. De citaatscores en de criteriumscores zijn bepaald door degene die de eindcontrole van de gegevensverzameling deed. Bij het bepalen van de criteriumscores zijn de citaatscores subjectief gewogen. De weging heeft plaatsgevonden op basis van diverse factoren zoals concreetheid, specificiteit en uitvoerbaarheid van het citaat. De analyses zijn uitgevoerd met als basis de criteriumscores. Deze zijn geaggregeerd tot scores voor de thema's door de mediane waarde van de onderliggende criteria te nemen<sup>5</sup>. De totaalscore is de mediane waarde van de thema's. In de eerste opzet van de houdingenmatrix waren er zeven thema's voorzien. Twee thema's zijn echter ingevuld met maar één criterium, wat de betrouwbaarheid van de themascores beperkt. Daarom is besloten de twee criteria samen te voegen bij andere thema's. De monitoring van beleid is toegevoegd bij het thema beleidskaders. Financiële arrangementen zijn toegevoegd bij het thema faciliteren.

**Tabel B 5.1** Cronbach's alpha voor thema's van de Governance monitor

Thema	Cronbach's alpha
Totaalscore	0.84
Gemeentelijke organisatie	0.57
Samenwerken en verbinden	0.76
Beleidskaders en monitoring	0.85
Uitvoering en handhaving	0.51
Faciliteren incl. financiële instrumenten	0.77

Van de scores van de thema's is te bepalen hoe betrouwbaar deze zijn om te gebruiken voor statistische analyses. In tabel B 6.1 staan de Cronbach's alphas voor de vijf overgebleven thema's. Bij Cronbach alpha van meer dan 0.7 kan gesproken worden over een betrouwbare schaal. Dit is het geval voor de thema's Samenwerken en verbinden, Beleidskaders en Faciliteren en de totaalscore. Voor de thema's Gemeentelijke organisatie en Uitvoering en handhaving is de score minder betrouwbaar. Bij Uitvoering en handhaving is dit te begrijpen omdat hier meer sprake is van aparte beleidsterreinen. Bij Gemeentelijke organisatie staan de criteria 'groenbeleid' en 'klimaatdoelstellingen' los van de criteria 'maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering' en 'maatschappelijk verantwoord inkopen'. De eerste twee criteria staan dicht bij de beleidsuitvoering dan bij de interne bedrijfsvoering. In de analyses zijn Gemeentelijke organisatie en Uitvoering en handhaving wel als thema's meegenomen. Omdat de betrouwbaarheid echter minder is zal er waar nodig ook worden gekeken naar de individuele criteria.

<sup>5</sup> De scores van de houdingen dienen te worden beschouwd als ordinale variabelen. Hierdoor is voor alle analyses gebruik te maken van non-parametrische methodieken.

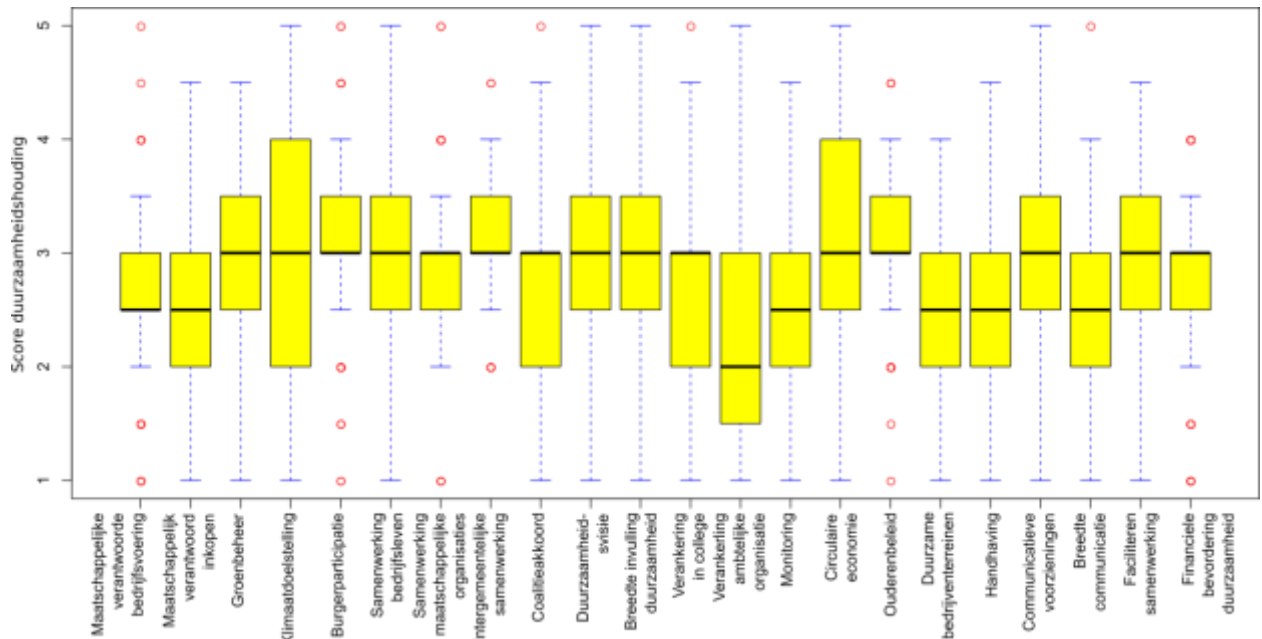


**Figuur B 5.1** Boxplot duurzaamheidshoudingen thema's

De spreiding in de totaalscore, de scores van de thema's en criteria is weergegeven in de boxplots van figuren B 6.1 en B 6.2. De totaalscore heeft een totale spreiding die loopt van houding 1 tot en met houding 4 met een mediane score van 3. De scores van de thema's wijken hier niet veel vanaf met een mediane score tussen de 2,75 (de thema's gemeentelijke organisatie, beleidskaders en uitvoering en handhaving) en 3 (de thema's samenwerken en verbinden en faciliteren) en een maximale score van 4.5 (voor het thema samenwerken en verbinden). De boxplots laten ook zien dat de scores op een aantal thema's enigszins scheef naar boven verdeeld zijn. Dit is een extra reden om in de analyses gebruik te maken van non-parametrische tests, zodat niet hoeft te worden voldaan aan de assumptie van een normale verdeling.

De mediane waarde is voor de meeste criteria een 2,5 of een 3. Het criterium over verankering in de ambtelijke organisatie heeft de laagste mediane score. Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat bij veel gemeenten dit onderwerp weinig aan bod komt in de bestudeerde documenten. Dit effect is mogelijk ook zichtbaar bij de criteria 'monitoring', 'duurzame bedrijventerreinen' en 'handhaving'. Bij de criteria 'maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering', 'maatschappelijk verantwoord inkopen' en 'breedte van de communicatie' is een waarschijnlijke oorzaak van de

lagere mediane score een strengere formulering van de houdingen. De spreiding van de verschillende criteria is relatief vergelijkbaar. De laagste spreiding is te zien bij het criterium 'intergemeentelijke samenwerking'. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat alle gemeenten wel binnen een of andere wettelijk samenwerkingsverband actief zijn en daardoor de houding 2 de laagste is.



**Figuur B 5.2** Boxplot duurzaamheidshoudingen criteria

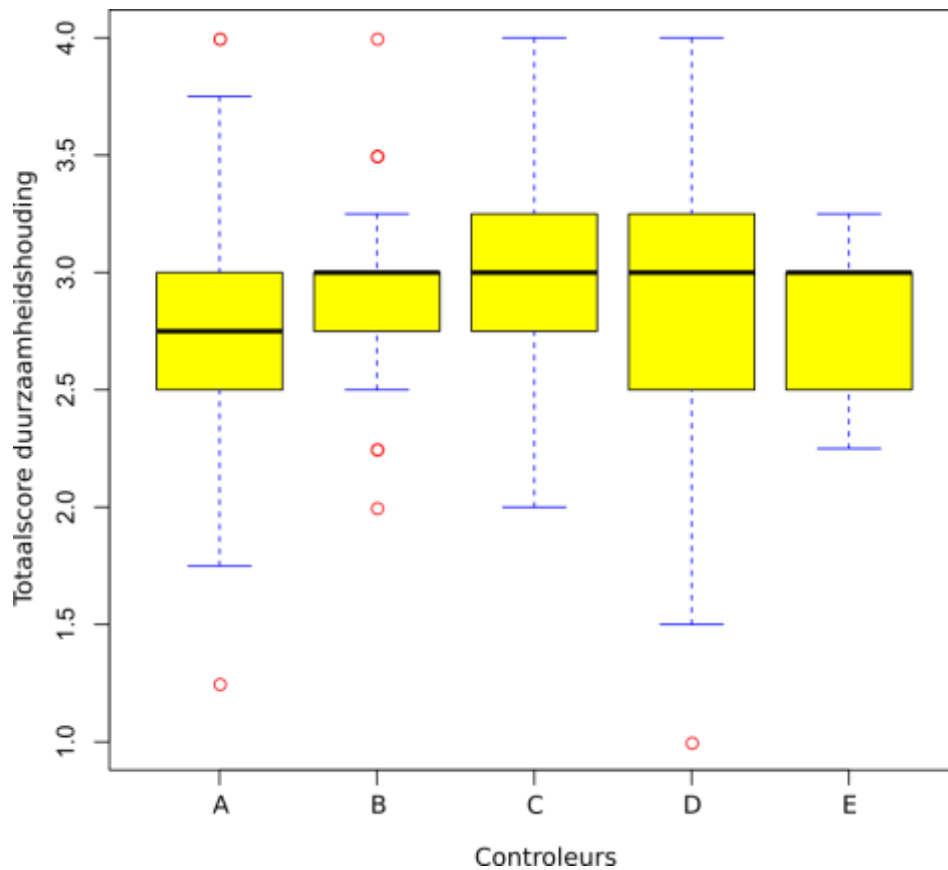
De gegevens voor de Governance monitor zijn verzameld door middel van handmatige codering door een groep verschillende mensen. Dit maakt dat de gegevens mogelijk beïnvloed worden door de subjectiviteit van degene die de gegevens verzamelt en codeert. Gedeeltelijk is dit ondervangen door een controle uit te voeren op de verzamelde gegevens en waar nodig de gegevens aan te vullen of te wijzigen. De controle is uitgevoerd door een van de projectteamleden die ook betrokken zijn geweest bij het opstellen van de houdingenmatrix en zodoende meer ervaring hebben met het instrument en ook meer op elkaar zijn afgestemd. Ondanks deze controle is het mogelijk dat er verschillen zitten in de beoordeling van de gemeenten die het gevolg van zijn van subjectieve beoordeling.

Voor het analyseren van verschillen tussen controleurs en in de tijd is gebruik gemaakt van de Kruskal-Wallis test. Tabel B 6.2 laat zien dat er in de tijd geen significante verschillen tussen de gemeenten bestaan. Voor de controleurs is dit wel het geval. De box-plot in figuur B 6.3 laat zien dat dit veroorzaakt wordt door het iets lagere scorepatroon van controleur A. Post-hoc tests<sup>6</sup> van deze analyse laten zien dat controleur A significant lager scoort dan de controleurs B en C.

<sup>6</sup> Post-hoc test zijn uitgevoerd door middel van de Kruskal-Wallis Nemeny test met een Chi-kwadraat distributie uit het PMCMR-pakket van R versie 3.2.5.

**Tabel B 5.2** Significantie niveaus Kruskal-Wallis tests

Variabele		Significatie
Controleur	Tot	<0,001
Week citaat	min	0,50
	max	0,77
Week score	min	0,41
	max	0,78



**Figuur B 5.3** Boxplot duurzaamheidsscores per controleur

Aangezien het absolute verschil tussen de controleurs beperkt is en de eerste controleur een grote spreiding in uitkomsten laat zien is ervoor gekozen om geen complicerende correctie op de uitkomsten toe te passen<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Er is geprobeerd om enkele correcties op de data toe te passen, maar dit leverde geen duidelijke meerwaarde op.

## Bijlage 6: Correlaties tussen de criteria van de Governance monitor

		MVO	MVI	GBH	KDS
Intern MVO beleid	MVO		0.49	0.33	0.31
Maatschappelijk verantwoord inkopen	MVI	0.49		0.25	0.25
Groenbeheer	GBH	0.33	0.25		0.22
Klimaatdoelstelling	KDS	0.31	0.25	0.22	
Burgerparticipatie	BGP	0.39	0.34	0.29	0.32
Samenwerking met bedrijfsleven	SBL	0.33	0.43	0.27	0.25
Samenwerking met maatschappelijke organisaties	SMO	0.30	0.31	0.35	0.19
Intergemeentelijke samenwerking	IGS	0.27	0.29	0.27	0.18
Coalitieakkoord	COA	0.48	0.29	0.35	0.32
Duurzaamheidsvisie	DHV	0.50	0.41	0.30	0.34
Breedte invulling duurzaamheid	BID	0.47	0.38	0.40	0.27
Verankering: plaats in college	OVC	0.44	0.32	0.24	0.26
Verankering: ambtelijke organisatie	OVA	0.40	0.27	0.23	0.31
Monitoring	MON	0.37	0.29	0.33	0.35
Circulaire economie (afval)	CEA	0.21	0.21	0.19	0.24
Ouderenbeleid	WMO	0.20	0.13	0.28	0.11
(Duurzame) bedrijventerreinen	DBT	0.33	0.25	0.23	0.26
Handhaving	HHV	0.25	0.20		0.17
Communicatieve voorzieningen	CVZ	0.40	0.38	0.25	0.32
Breedte van de communicatie (PPP)	BCM	0.42	0.33	0.19	0.29
Faciliteren samenwerking	FSW	0.40	0.36	0.28	0.30
Financiële bevordering duurzaamheid (facilitering)	FBD	0.37	0.29	0.24	0.25

	BGP	SBL	SMO	IGS	COA	DHV	BID	OVC	OVA	MON
MVO	0.39	0.33	0.30	0.27	0.48	0.50	0.47	0.44	0.40	0.37
MVI	0.34	0.43	0.31	0.29	0.29	0.41	0.38	0.32	0.27	0.29
GBH	0.29	0.27	0.35	0.27	0.35	0.30	0.40	0.24	0.23	0.33
KDS	0.32	0.25	0.19	0.18	0.32	0.34	0.27	0.26	0.31	0.35
BGP	1.00	0.47	0.45	0.31	0.39	0.35	0.41	0.33	0.21	0.31
SBL	0.47	1.00	0.55	0.33	0.36	0.33	0.34	0.31	0.24	0.27
SMO	0.45	0.55	1.00	0.37	0.34	0.33	0.38	0.26	0.19	0.23
IGS	0.31	0.33	0.37	1.00	0.28	0.22	0.28	0.25	0.17	0.30
COA	0.39	0.36	0.34	0.28		0.55	0.53	0.52	0.45	0.38
DHV	0.35	0.33	0.33	0.22	0.55		0.67	0.54	0.55	0.51
BID	0.41	0.34	0.38	0.28	0.53	0.67		0.48	0.44	0.45
OVC	0.33	0.31	0.26	0.25	0.52	0.54	0.48		0.41	0.32
OVA	0.21	0.24	0.19	0.17	0.45	0.55	0.44	0.41		0.43
MON	0.31	0.27	0.23	0.30	0.38	0.51	0.45	0.32	0.43	
CEA	0.22	0.23	0.15	0.17	0.26	0.33	0.32	0.22	0.20	0.22
WMO	0.27	0.24	0.28	0.25	0.24	0.15	0.25	0.20	0.19	0.17
DBT	0.25	0.28	0.24	0.23	0.29	0.37	0.36	0.31	0.40	0.30
HHV	0.15	0.15	0.10	0.14	0.24	0.26	0.19	0.24	0.29	0.28
CVZ	0.33	0.36	0.39	0.26	0.41	0.44	0.43	0.33	0.38	0.41
BCM	0.32	0.34	0.27	0.22	0.40	0.51	0.49	0.35	0.40	0.40
FSW	0.38	0.39	0.47	0.30	0.41	0.44	0.43	0.31	0.34	0.35
FBD	0.30	0.26	0.32	0.23	0.34	0.42	0.39	0.33	0.29	0.31

	CEA	WMO	DBT	HHV	CVZ	BCM	FSW	FBD
MVO	0.21	0.20	0.33	0.25	0.40	0.42	0.40	0.37
MVI	0.21	0.13	0.25	0.20	0.38	0.33	0.36	0.29
GBH	0.19	0.28	0.23	0.09	0.25	0.19	0.28	0.24
KDS	0.24	0.11	0.26	0.17	0.32	0.29	0.30	0.25
BGP	0.22	0.27	0.25	0.15	0.33	0.32	0.38	0.30
SBL	0.23	0.24	0.28	0.15	0.36	0.34	0.39	0.26
SMO	0.15	0.28	0.24	0.10	0.39	0.27	0.47	0.32
IGS	0.17	0.25	0.23	0.14	0.26	0.22	0.30	0.23
COA	0.26	0.24	0.29	0.24	0.41	0.40	0.41	0.34
DHV	0.33	0.15	0.37	0.26	0.44	0.51	0.44	0.42
BID	0.32	0.25	0.36	0.19	0.43	0.49	0.43	0.39
OVC	0.22	0.20	0.31	0.24	0.33	0.35	0.31	0.33
OVA	0.20	0.19	0.40	0.29	0.38	0.40	0.34	0.29
MON	0.22	0.17	0.30	0.28	0.41	0.40	0.35	0.31
CEA	1.00	0.27	0.26	0.15	0.21	0.20	0.18	0.17
WMO	0.27	1.00	0.25	0.15	0.22	0.25	0.28	0.20
DBT	0.26	0.25	1.00	0.24	0.33	0.34	0.33	0.29
HHV	0.15	0.15	0.24	1.00	0.34	0.28	0.23	0.20
CVZ	0.21	0.22	0.33	0.34		0.55	0.55	0.38
BCM	0.20	0.25	0.34	0.28	0.55	1.00	0.46	0.38
FSW	0.18	0.28	0.33	0.23	0.55	0.46	1.00	0.43
FBD	0.17	0.20	0.29	0.20	0.38	0.38	0.43	1.00





## Bijlage 7: Gemeentelijke scores Governance monitor

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Aa en Hunze	3	3	3	3	2,5	2,75
Aalburg	2,5	2,25	3,5	2,5	2,75	2,5
Aalsmeer	3	3	3,5	3	3,25	2,75
Aalten	2,5	2,25	3	2	2,5	2,75
Achtkarspelen	3	3	3	3	3	3
Alblasserdam	3	3	3,5	3	1	3
Albrandswaard	2,75	2,75	3,5	2,5	2,5	2,75
Alkmaar	3,5	3,75	3,5	3,75	3,5	3,25
Almelo	2,75	2,5	3,5	3	2	2,75
Almere	3,25	3,25	3,5	2,75	2,25	4
Alphen aan den Rijn	3,5	3	3,5	4,25	3,25	4
Alphen-Chaam	2,7	2,5	3	2,5	2,7	3
Ameland	3,25	3,5	3,25	3,25	2,75	3
Amersfoort	3,5	4	3,5	4	3	3,5
Amstelveen	3,25	3	3,75	3	3,25	3,5
Amsterdam	3,75	3,5	3,75	4,25	3,75	3,75
Apeldoorn	3	3	3	3,25	2,75	3,25
Appingedam	2,75	2	3	2,75	3	2,5
Arnhem	3	3	3,75	3	3,75	2,75
Assen	3	2,5	3,5	3	3	3
Asten	2	1,75	2,25	1	2,25	2
Baarle-Nassau	2,5	2,5	2,5	2	2	2,5
Baarn	2,75	2,75	3,25	2,75	3,5	2,5
Barendrecht	3,5	3	3,25	3,5	4	3,75
Barneveld	3	2,75	3,75	3	2,25	3,25
Bedum	2,5	2,25	3	2,5	3	2,5
Beek (L.)	2,25	2,25	3	1,75	3	2,25
Beemster	2	2	2	1,75	1,5	2
Beesel	3,25	4	3,25	2,75	3	3,25
Bellingwedde	2,25	2	2	2,25	3	2,25
Berg en Dal	2,75	2,75	3	3,25	2,5	2,25
Bergeijk	3,25	3,25	3,5	3	3,2	3,75
Bergen (L.)	2,5	2,5	3	2,5	2,5	2
Bergen (NH.)	3,25	3,75	3,25	3,5	2,5	3,25

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Bergen op Zoom	3,25	3,25	3	4	3,25	4
Berkelland	2,75	2,75	3	2,75	2,5	2,75
Bernheze	3	3,75	3,25	3	2,75	3
Best	3	2,75	3	3,25	2,5	3
Beuningen	3	2,5	3	3	3,5	3
Beverwijk	3	2,75	3	2	3,25	3
Binnenmaas	2,75	2,75	3	3	2,75	2
Bladel	3,25	3,25	2,75	3,25	3,5	2,5
Blaricum	1,5	1,75	3	1,5	1	1
Bloemendaal	3	3	3	3	3	4
Bodegraven-Reeuwijk	3,5	3	3,5	3,25	3,5	4
Boekel	3	2	3	3	2	3
Borger-Odoorn	3,25	3,25	3	3,5	3,25	3
Borne	2	1,5	2,5	2	2	2,25
Borsele	3,75	3	4	3,5	4	3,75
Boxmeer	2,9	2,25	3	2,5	2,9	3,5
Boxtel	4	4	4	4	4	3
Breda	3,75	3	4,5	3	4	3,75
Brielle	2,5	2,5	2,5	2,5	2,75	2,5
Bronckhorst	3,5	3,75	3,5	3	4	3,25
Brummen	3	3	3,5	3	3	3,25
Brunssum	2,5	2,75	3	2	2	2,5
Bunnik	3	3,25	3,5	3	2,5	3
Bunschoten	1,75	1,75	3	1,75	1	2,5
Buren	2,25	2,25	3,75	1	1,5	3,75
Capelle aan den IJssel	3	3	3,25	3	2,5	2,5
Castricum	3,25	3	3,25	3,5	2,5	3,25
Coevorden	3	2,5	3	2,25	3	3
Cranendonck	3,25	2,75	3,25	3	3,75	3,25
Cromstrijen	2,25	2	3,25	2	2,25	2,5
Cuijk	3,5	3,5	3,5	3	3	3,75
Culemborg	2,75	2,75	3,25	2	3	2,5
Dalfsen	3	3	3,25	3	3	3,5
Dantumadiel	2,5	2,5	2,5	2,5	2,25	2,75
De Bilt	3,25	3,25	3,25	3,25	2,75	3,25
De Friese Meren	3	2,75	2,75	3,25	3	3

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
De Marne	2,25	2	2,75	2	2,5	2,25
De Ronde Venen	3	2,75	3,5	3	3	3,75
De Wolden	2,75	2,25	3	2,5	3	2,75
Delft	3	3	3	3	3,25	3,25
Delfzijl	2,5	2,5	2,75	2,25	2,75	2
Den Helder	2,75	2,75	3	2,5	2,5	3
Deurne	1	2	1	1	3	1
Deventer	4	4	4	3,5	4	4
Diemen	2,75	2,75	3	2,75	2	2,25
Dinkelland	2,25	1,75	2,5	2,25	2,5	2
Doesburg	2,25	2	2,5	2,25	2,25	2
Doetinchem	3	2,75	3	2,75	3	3,25
Dongen	2,75	2,75	2,75	2	2,75	2,25
Dongeradeel	3	2,75	3,5	3	3	3
Dordrecht	3,5	3	3,75	3,5	3,25	3,5
Drechterland	2,75	2,5	2,5	2,75	3	3
Drimmelen	3,5	3,5	3	4	3	3,5
Dronten	3	3,75	3,25	2,25	3	2
Druuten	1,75	1,5	1,75	1,75	2,25	1,75
Duiven	2,5	2,25	3,5	2,5	3	2
Echt-Susteren	2,25	2	2,75	2	2,75	2,25
Edam-Volendam	2,5	2,5	2,5	2,25	2,75	2,75
Ede	3,5	3	3,5	4	3	4
Eemnes	2,75	3,25	2,5	2,75	2,5	3
Eemmond	2,25	2,25	2,75	2	2,25	2,25
Eersel	3	2,5	3,25	3	3	2,75
Eijsden-Margraten	2,75	2,75	2,5	2,75	2,5	2,75
Eindhoven	3,5	3,5	3,5	4	2,5	3,5
Elburg	3	3	3	2,5	3	3
Emmen	3	3	3	2,75	3	3
Enkhuizen	2,75	2	3	2,5	3	2,75
Enschede	3,75	3,25	3,75	4	3,75	4
Epe	2,25	2,25	2,25	2	1,75	3
Ermelo	4	4,25	4,25	4	3,5	4
Etten-Leur	3,25	3,75	3,25	3,25	3,25	2,75
Ferwerderadiel	2,5	3	2,5	2,5	2,5	2,75

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Franekeradeel	2,5	2,5	3,5	2	1,25	3
Geertruidenberg	2,5	2,25	2,75	2,5	2	2,75
Geldermalsen	2,75	2,75	3	2,25	2,25	2,75
Geldrop-Mierlo	3	2,25	3,5	2,75	3,5	3
Gemert-Bakel	1,75	1,75	2,5	1,5	2	1,5
Gennep	3	3	3	2,75	3,25	3
Giessenlanden	3	2,5	3,25	3,25	2,75	3
Gilze en Rijen	2,75	3	2,75	3	2,5	2,25
Goeree-Overflakkee	3	2,25	3,25	2,5	3,25	3
Goes	3	3	3	2	2,5	3
Goirle	2,5	2	3	2,5	2,25	2,5
Gooise Meren	3	2,75	3,25	3	3	3
Gorinchem	3,25	3,25	3,25	4	3,25	3,5
Gouda	3	2,75	3	3,5	3	3,5
Grave	2	2	2	2	2,75	2,25
Groningen (gemeente)	3,5	3,75	3,5	4	3,25	3,5
Grootegast	2	2	3	1,75	2	1,5
Gulpen-Wittem	2,75	2,75	2,75	2,5	2,75	2,5
Haaksbergen	3,25	3	3,25	4	4	3
Haaren	2	2	2,75	1,75	2,75	1,75
Haarlem	3,75	4	3,75	3,5	2	4
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	2,5	2,75	2,5	2,25	2,5	2,25
Haarlemmermeer	3,25	3	3,25	4	3,75	3
Halderberge	2,25	1,75	2,5	2,25	2,25	2
Hardenberg	2,25	2	2,5	2,25	2,25	3
Harderwijk	2,5	2,25	2,5	2,5	2	2,5
Hardinxveld-Giessendam	2,25	2,25	3	2,25	3	2
Haren	3	3	3	3	3	3,25
Harlingen	2,75	2,5	3,15	3	2,5	2,75
Hattem	3	2,5	3	3	3	3,25
Heemskerk	3	3	3,25	3	3,25	3
Heemstede	3,5	3	3,5	4	3,5	4
Heerde	3	3,25	3	3	3	2,75
Heerenveen	3	2,75	3	3,25	3	3,25
Heerhugowaard	3	3	3,25	3	3	3,25

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Heerlen	3	3	3	3	3,5	2,75
Heeze-Leende	2,75	3	3	2,5	2,75	2,5
Heiloo	3	2	3	3	3,5	3
Hellendoorn	3,75	3,5	4,25	4,25	3,5	3,75
Hellevoetsluis	3	3	3	2,75	3,25	2,75
Helmond	3	3	3	3	3,25	4,25
Hendrik-Ido-Ambacht	3,25	3,75	3	4	3	3,25
Hengelo (O,)	3,25	3,25	3,25	3,25	3,5	3,25
het Bildt	2,5	2,75	2,75	2,5	2,25	2,5
Heumen	2,75	2,75	3	3	2,25	2,75
Heusden	3	2,75	3	3,25	2,5	3
Hillegom	2,75	3	2,25	3	2,25	2,75
Hilvarenbeek	2,75	2,5	3	3	2,75	2,5
Hilversum	3	2,75	3,25	3	4	3
Hof van Twente	3,25	3,75	3,25	3,5	3	3,25
Hollands Kroon	2,5	2,75	2,5	2,5	2,5	2,5
Hoogeveen	3,25	2,75	3	3,5	3,25	3,5
Hoogezand-Sappemeer	2,5	2	3	2,25	2,5	2,5
Hoorn	3,25	3	3,25	3,25	2,25	3,5
Horst aan de Maas	2,75	2,75	3	3	2,75	2,75
Houten	4	4	3,5	4	3,5	4
Huizen	2,5	2,5	3	2	2,75	2,5
Hulst	2,5	2	3	2	2,5	3
IJsselstein	3	3,25	2,75	3	2,75	3
Kaag en Braassem	3	2,75	3,25	3	3,25	2,75
Kampen	3	3	3	3	3,25	2,5
Kapelle	3	2,5	2,25	3	4	3
Katwijk	3	2,5	2,75	3,25	3	3,5
Kerkrade	3	3,5	3,25	3	2,25	2,75
Koggenland	2,5	2,5	2,5	2,25	2,75	3
Kollumerland en Nieuwkruisland	2,75	2,5	3,5	2,5	2,75	3
Korendijk	2	2,5	3	2	2	2
Krimpen aan den IJssel	2,75	2	3	2,5	2,75	3
Krimpenerwaard	2,5	2,75	2,75	2	2,5	2,5

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Laarbeek	3,25	2,75	3,25	3,25	2,5	3,75
Landerd	2,5	2	2,75	2,75	2,5	2,25
Landgraaf	2,75	2,75	2,75	2,75	3	2,75
Landsmeer	3	3,25	4	3	3	3
Langedijk	2,75	2,75	2,75	2	2,5	2,75
Lansingerland	3,25	3,25	3,5	3,25	2,25	3,5
Laren (NH,)	2,5	2,5	3	2,5	2,25	2,75
Leek	2,75	2,75	3,25	2,5	3	2
Leerdam	2,75	2,5	3,5	2,75	2,75	3
Leeuwarden	3,25	3	3,25	3,25	2	3,75
Leeuwarderadeel	1,75	1,25	3	1,5	1,75	2,75
Leiden	3,9	3,5	3,5	4	3,9	4
Leiderdorp	3	2,5	3,5	3	3	2,75
Leidschendam-Voorburg	3	2,5	3	3	2,75	3,25
Lelystad	4	4	4	4	4	3,5
Leudal	2,75	2,25	3	2,5	2,75	2,75
Leusden	3,5	3,75	3,5	3	2	4
Lingewaal	2,25	2	3	2,75	2,25	2,25
Lingewaard	3	2,75	3	3,5	2,75	3
Lisse	3	3	3,25	2,75	2	3,25
Littenseradiel	2,75	2,75	2,75	2,25	3	2,75
Lochem	3	3,25	3	2,5	3,25	3
Loon op Zand	1,75	1,75	3	1,5	2,25	1,75
Lopik	2,5	2	2,75	2	3	2,5
Loppersum	2,5	2	2,75	2,5	2,25	3
Losser	2,5	2,5	3	2,25	2,5	2,5
Maasdriel	2,5	1,5	2,75	2,5	2,75	2
Maasgouw	2,5	2,5	3	2,5	2,25	2,75
Maassluis	3,75	3,75	3,5	4	3,25	4
Maastricht	4	4	3,5	4	4	3,25
Marum	2,25	1,75	2,75	2	2,5	2,25
Medemblik	2,5	2,5	2,25	2,75	2	2,5
Meerssen	3,25	2,25	3,25	3,25	3,25	2
Menameradiel	2,5	2	2,75	2	2,5	3
Menterwolde	2,75	3,25	3	2,5	2,5	2,75
Meppel	3	2,75	3,5	2,25	3	3

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Middelburg (Z.)	2,5	2,5	2,5	2,75	2,5	2,75
Midden-Delfland	3	3	3	2,5	2,75	3,25
Midden-Drenthe	3	3,5	3	3	3	3
Mill en Sint Hubert	2,25	2	3	2,25	2,75	2,25
Moerdijk	3,25	3,75	3	4	3,25	3,25
Molenwaard	2,75	2,5	3	2,75	2,5	3
Montferland	2,5	2,5	3,25	2,25	2,75	2,5
Montfoort	2,25	2,25	2,75	2,25	2,75	2
Mook en Middelaar	2,75	2,5	2,75	2,75	2,25	3
Neder-Betuwe	3	2,75	3,25	3	3	3,25
Nederweert	2	2	3,25	2,25	1,75	1
Neerijnen	2,25	2,25	3	2	2	2,75
Nieuwegein	2,75	3,5	3	2,5	2,75	2,25
Nieuwkoop	3	2,25	3	3,25	3	3
Nijkerk	3	3	3	3	3,25	3,75
Nijmegen	3	3	3	3	3,5	3,75
Nissewaard	2,5	2,25	3	2,5	2,25	2,75
Noord-Beveland	2,5	2,5	2,75	1,75	2,5	3
Noordenveld	2,5	2,75	2,25	2,5	3	2
Noordoostpolder	3,25	3,25	3,25	4	3	4
Noordwijk	3	2,75	3,25	3,5	3	3
Noordwijkerhout	3	2,5	3	3	3	3
Nuenen, Gerwen en Nederwetten	3	2,5	3	3	3,5	2,25
Nunspeet	2,5	2,75	2,5	2,5	2	2,5
Nuth	2,25	2,25	3	2	2,25	3
Oegstgeest	3	3	2	3	3,25	3,75
Oirschot	3,25	3	3,25	3	3,25	3,25
Oisterwijk	2,25	1,5	2,75	2,25	2,25	2,5
Oldambt	3	3,25	3	2	3,25	2,5
Oldebroek	2,5	2,5	2,5	2,5	2,75	2,75
Oldenzaal	3,25	3,25	3,25	3	3	3,75
Olst-Wijhe	2,5	1,75	2	3	3	2,5
Ommen	3,25	3,5	3,25	3	3,25	2,75
Onderbanken	2,75	2,75	3,25	3	2	1,5
Oost Gelre	3	3,25	3,25	2,75	3	2,75
Oosterhout	2,25	2	2,5	2,25	3	2



Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Ooststellingwerf	3,25	3,75	3,25	2,5	3,75	2,5
Oostzaan	2,75	3	2,75	2,25	2,75	3
Opmeer	2,75	2,5	3	2,75	3	2
Opsterland	2,75	3	3	2,75	2,5	2,25
Oss	3	2,75	3	3	3,25	3,25
Oud-Beijerland	2,75	2,5	3	2,25	3	2,75
Oude IJsselstreek	2,75	2,75	3	2	2,5	3,25
Ouder-Amstel	2	2	2,5	2	2	2
Oudewater	2	2	3,75	2	2	2,25
Overbetuwe	3	3,25	3	3,25	3	3
Papendrecht	3	2,5	3	3,5	3	3,75
Peel en Maas	2,75	1,5	2,75	2,5	3,75	3,25
Pekela	2,75	2,5	3,25	2,25	2,75	3
Pijnacker-Nootdorp	3	2,75	3,5	3	2,25	3,25
Purmerend	3	2,75	3,25	2,25	3	4
Putten	2,25	2,25	2,25	1,25	2	2,25
Raalte	3	2,75	2,5	3,5	3	3
Reimerswaal	1,5	1,25	1,5	1	2	1,5
Renkum	3,5	3,25	3,5	3,5	3,5	3,5
Renswoude	2,5	2,5	3,25	2	2	2,75
Reusel-De Mierden	2,25	2,25	2,5	1,75	3,25	2
Rheden	3	2,75	3	2,75	3	3
Rhenen	3	2,75	3	3	2,75	3,25
Ridderkerk	3,25	2,75	3,5	3	3,25	3,75
Rijnwaarden	2,5	2,5	2,5	2	2,75	2,25
Rijssen-Holten	3	2,5	3,25	2,75	3	3
Rijswijk (ZH,)	4	3,25	4	4	3,4	4
Roerdalen	2,75	2	3	2,75	2,75	3
Roermond	3	2,75	3	3,25	3	2,75
Roosendaal	2,5	1,5	2,5	2,25	2,75	3,5
Rotterdam	3,5	3,5	4	4	2,75	3,25
Rozendaal	2	2,5	3	2	2	2
Rucphen	1,25	1	2	1,25	1,25	1,5
Schagen	3	3	3	3	3,5	3
Scherpenzeel	2,5	1,75	3	2	2,5	2,5
Schiedam	2,5	2,75	2,5	2,5	2,25	3,25

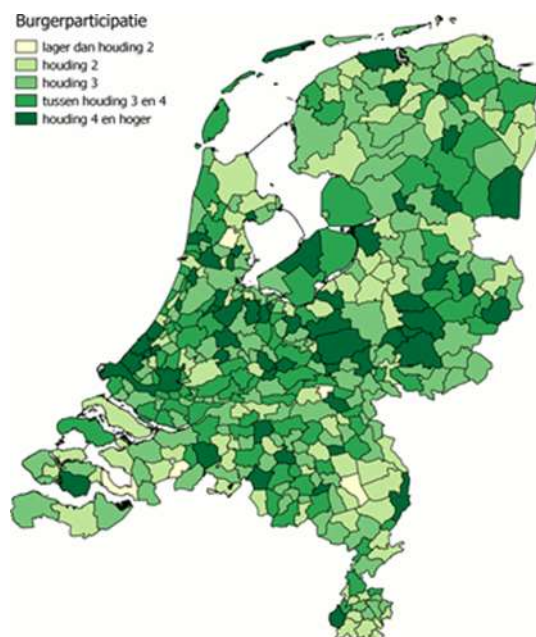
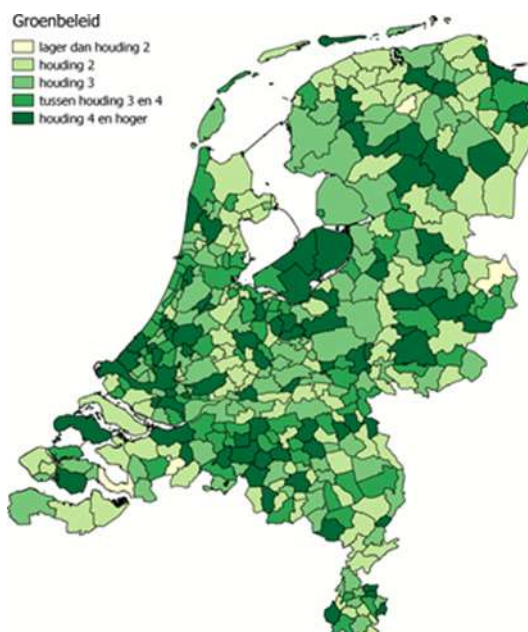
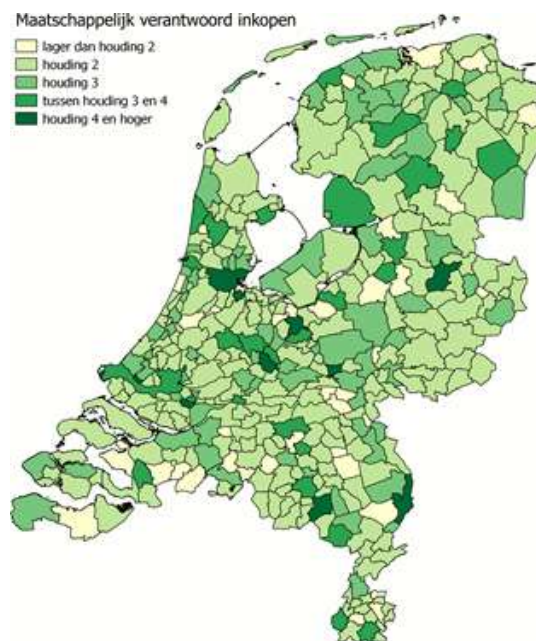
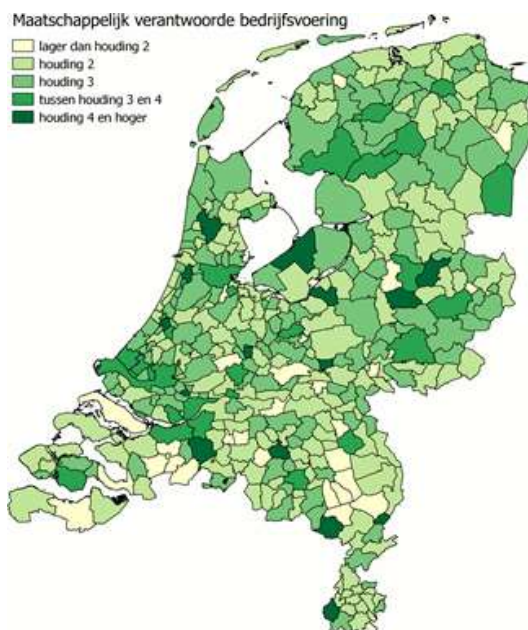
Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Schiermonnikoog	3	2,75	3,25	3	3	3,25
Schijndel	2,5	3,25	3	2,5	2,25	2
Schinnen	2,75	2,75	3	3,5	2,75	2,25
Schouwen-Duiveland	3,25	3,25	3,5	3	3	3,5
's-Gravenhage (gemeente)	3,5	3,5	3	3,5	2,75	3,5
's-Hertogenbosch	3,25	3,25	3,5	2,75	2,5	3,25
Simpelveld	2	2,5	2,5	2	2	2
Sint Anthonis	3	3,25	3	2,25	3,25	2,75
Sint-Michielsgestel	2,5	2,25	3	3	2,5	2,25
Sint-Oedenrode	2,75	2,5	3,25	2,75	2,75	2,5
Sittard-Geleen	3	2,75	3,5	2,75	3,25	3
Sliedrecht	2,75	2,75	3	3	2,5	2,75
Slochteren	2	2	3,25	1,5	1,75	2,25
Sluis	3	3	2,5	3,5	2,5	3
Smallerland	3,25	3,25	2,5	3,5	3	3,25
Soest	3	3,5	2,75	3,25	3	3
Someren	2	2	2,75	1	2,75	1
Son en Breugel	2,75	3	2,5	2,75	3	2
Stadskanaal	2,75	2,5	2,75	3	2,25	3,25
Staphorst	3	2,5	3	3	2,75	3
Stede Broec	3	2,25	3	2,75	4	3
Steenbergen	2,5	2,25	2,75	3	2,5	2,5
Steenwijkerland	3	2,75	3	3,25	3,5	3
Stein (L.)	2	2	2,75	2,5	2	2
Stichtse Vecht	3	2,75	3	3	3	4
Strijen	3	3,5	2,75	3	3	3
Súdwest-Fryslân	2,75	3	2,75	3,5	2,25	2,5
Ten Boer	3	3	3	3	3,5	3,25
Terneuzen	2	1,75	2,25	2	2	2,5
Terschelling	2,5	2,5	3	2,75	2,3	2
Texel	3	3	3	3,25	3,25	3
Teylingen	2,75	2,75	2,75	4	2,5	3
Tholen	2,25	2	2,25	2	2,5	2,5
Tiel	2,75	2,75	3	2,25	2,75	2,75
Tilburg	3	2,75	3,5	3,75	3	2,75
Tubbergen	3	2,5	3,25	3	3	2,75

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Twenterand	3	2,75	3	3,5	3,5	3
Tynaarlo	2,75	2,75	3	2,25	2,5	2,75
Tytsjerksteradiel	3	2,75	3	3	3	3
Uden	2,75	2,5	2,75	3	2,75	2,5
Uitgeest	2,5	2	3	2,25	2,5	2,5
Uithoorn	2,75	1,75	4	3	2,75	1,5
Urk	2,75	3,25	3	2,5	2	2,75
Utrecht (gemeente)	3,5	3,75	3,5	4	3	3,25
Utrechtse Heuvelrug	2,75	3	3,25	2,5	2,75	2,75
Vaals	2,25	2	2,25	2,5	2,25	2
Valkenburg aan de Geul	2,25	1,75	2,5	2,5	2,25	2
Valkenswaard	2,5	2	2,5	2,25	3,25	2,75
Veendam	2,25	2	2,5	2,5	2,25	2,25
Veenendaal	3	2,5	3,25	2,25	3	3
Veere	3	2,75	3	3	3	3,5
Veghel	2,5	2	2,75	2,5	2	2,5
Veldhoven	3	3	3	3	2,75	2,75
Velsen	3	3,25	3	2,25	3	3,25
Venlo	3	3,5	4	2,75	3	2,5
Venray	2,5	2,75	3,25	2,5	2,5	2,25
Vianen	3	2,5	3	3	3	3,5
Vlaardingen	3	3	3,5	3	2,75	3,75
Vlagtwedde	2	2	2	2	2	2,25
Vlieland	3	3,25	3,25	3	2,5	2,75
Vlissingen	3	3	3	2,5	2,25	3
Voerendaal	2,5	2,5	2,75	2,5	2,5	3
Voorschoten	3	3	3	3	3,25	3,25
Voorst	2,25	2	2,25	2	2,25	2,25
Vught	2,75	3	3	2,5	2,5	2,75
Waalre	2,75	2,5	2,75	3,25	3,25	2,75
Waalwijk	3	2,75	3,25	3,25	3	2,75
Waddinxveen	3,25	3,5	3	3,75	3	3,25
Wageningen	3,5	4,25	4	3	3,5	3,5
Wassenaar	3,25	3,25	3,5	2,75	3,25	2,75
Waterland	3	3	3	3	3	3,25
Weert	3,25	3,75	3	4	3,25	3

Gemeente	Totaalscore	Gemeentelijke organisatie	Samenwerken	Beleidskaders en monitoring	Uitvoeren	Faciliteren incl. financieel
Weesp	2,5	2,25	2,5	2	2,75	2,5
Werkendam	2,5	2,5	2,75	2,75	2,5	2,25
West Maas en Waal	2,25	2	2,5	2,25	2,75	2,25
Westerveld	3,5	3,25	3,5	3,5	2,75	3,5
Westervoort	2,75	2,75	3,25	2	2,75	2,75
Westland	3,5	3,25	3,5	3,5	3,75	4
Weststellingwerf	3	2,75	3	3	3	3
Westvoorne	2,75	2,75	3	2,25	2,75	2,5
Wierden	3	2,25	3	2,75	3,25	3
Wijchen	2,25	2,25	3	2	3	2
Wijdemeren	3	3	3,75	3	2,25	2,75
Wijk bij Duurstede	3	3	2,75	3,25	2,75	3
Winsum	3	2,75	3	3	2,5	3,25
Winterswijk	3	2,75	3,25	2,5	3	3
Woensdrecht	2,25	2,25	2,75	2,5	2,25	2
Woerden	3	3	3,25	3	2,5	2,5
Wormerland	2,5	2,25	3	2,5	2,25	2,5
Woudenberg	2,75	2,75	2,5	3	3	2,5
Woudrichem	2,75	3	3,25	2,75	2,75	2,25
Zaanstad	3,5	3	4	3	3,5	4
Zaltbommel	3	2,25	3	2	3	3
Zandvoort	2,25	2,25	3	3	2,25	2,25
Zederik	3	3,25	3,5	3	3	3
Zeewolde	2,75	3	2,75	3	2,75	2
Zeist	3,25	3	3,25	3,5	3	3,25
Zevenaar	3	3	2,75	2,25	3,5	3
Zoetermeer	3	3	3,25	3	2,25	2,25
Zoeterwoude	3,5	3	3,5	3,5	3,5	3,75
Zuidhorn	3	2,75	3	4	3	2,75
Zuidplas	3	2,25	2,5	3	3,25	3
Zundert	1,75	1,25	2,75	1,5	2	1,75
Zutphen	3,25	2,5	3,25	3,25	3,5	3,25
Zwartewaterland	2,25	2	2,5	2	2,25	2,25
Zwijndrecht	3	3,25	3	3	3	3
Zwolle	3	3	3	3	3	3

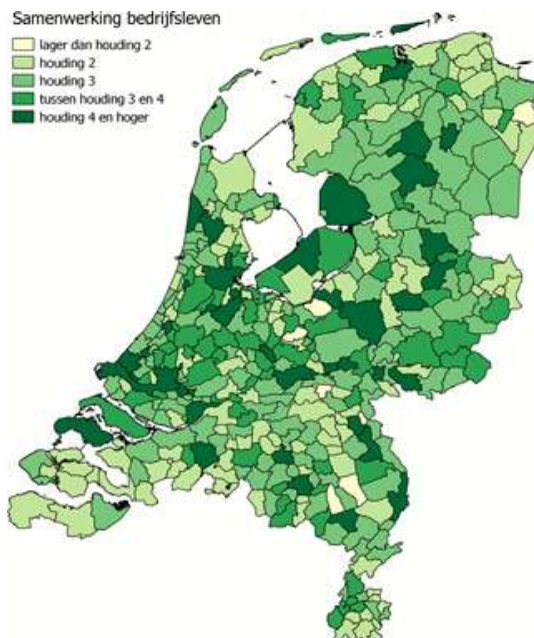


## Bijlage 8: Kaartjes van de criteria scores, behalve klimaatdoelstelling en afval uit de Governance monitor



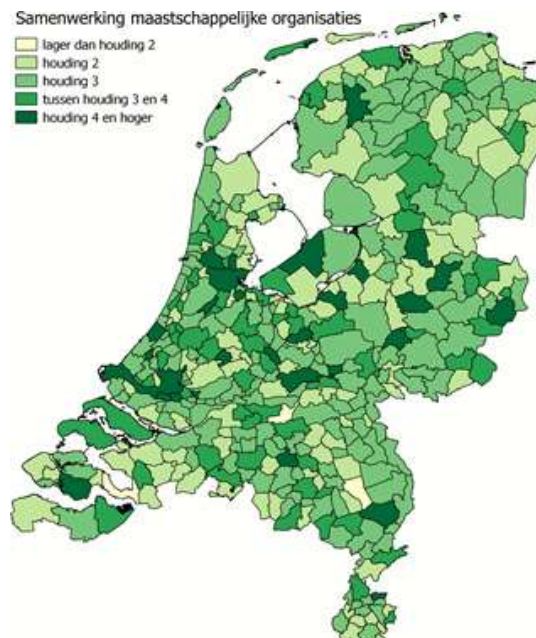
Samenwerking bedrijfsleven

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger



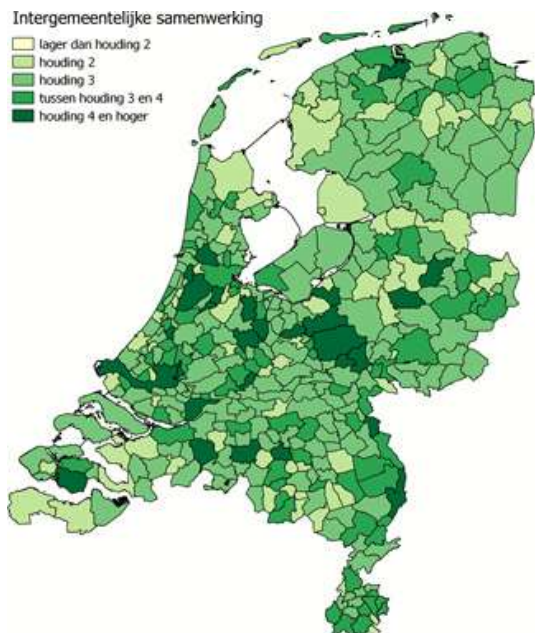
Samenwerking maatschappelijke organisaties

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger



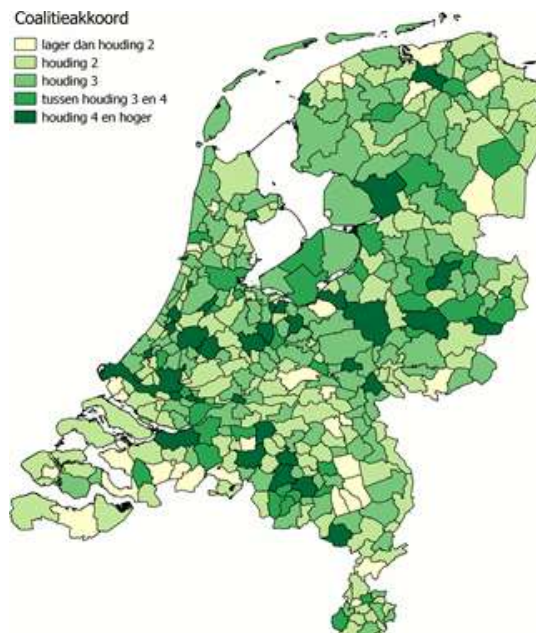
Intergemeentelijke samenwerking

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger



Coalitieakkoord

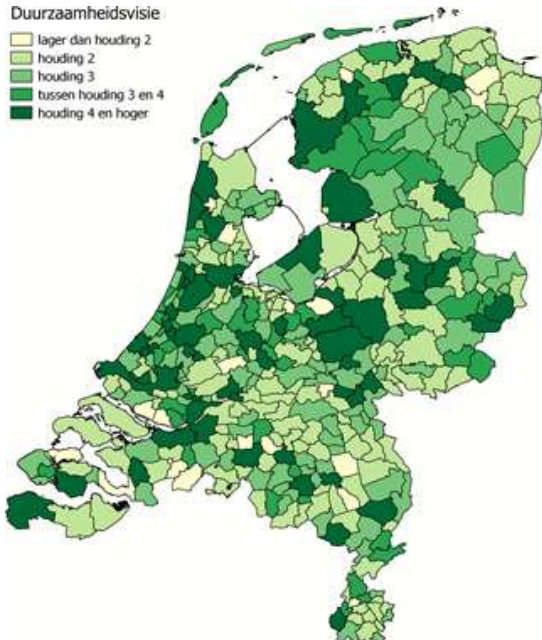
- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger





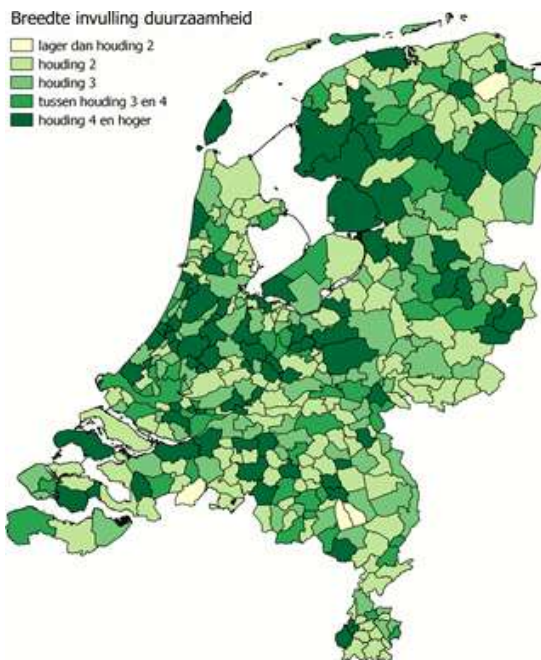
Duurzaamheidsvisie

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger



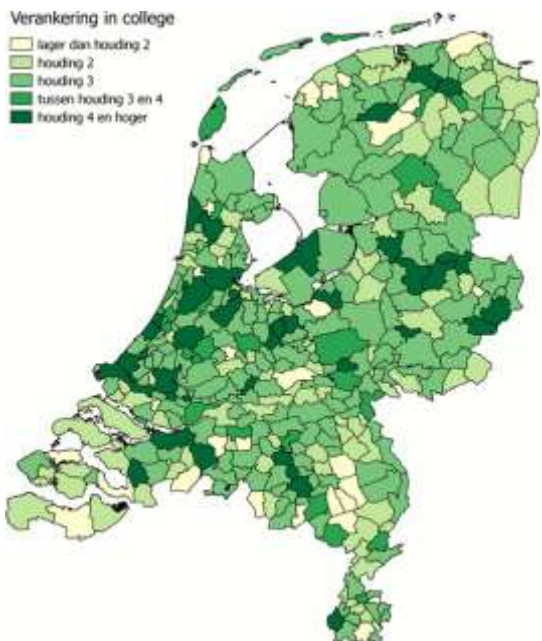
Breedte invulling duurzaamheid

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger



Verankering in college

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger



Verankering ambtelijke organisatie

- lager dan houding 2
- houding 2
- houding 3
- tussen houding 3 en 4
- houding 4 en hoger

